برامج التنمية الإدارية

وأثرها على
فاعلية اتخاذ القرارات

الأستاذ

حسن علي معتوق

عضو هيئة تدريس بدرجة محاضر بكلية الاقتصاد

جامعة الزيتونة - ليبيا

وباحث دكتوراه في فلسفة إدارة الأعمال

جامعة الجنان - لبنان

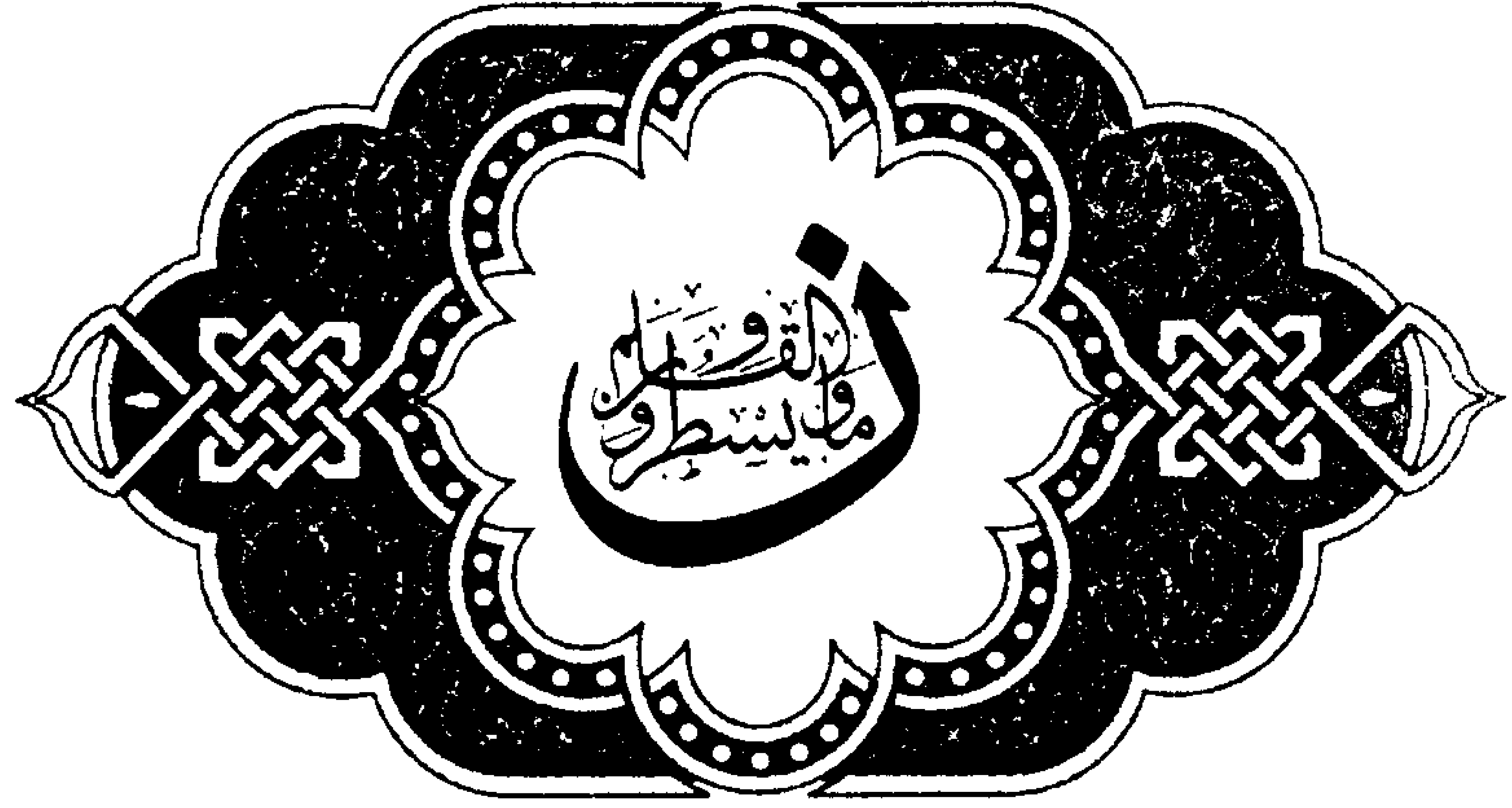


مكتبة المجتمع العربي

مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع

مكتبة المجتمع العربي

مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع



برامج
التنمية الإدارية
وأثرها على فاعلية اتخاذ القرارات

برامج

التنمية الإدارية

وأثرها على فاعلية اتخاذ القرارات

تاليف

الأستاذ

حسن علي معتوق

عضو هيئة تدريس بدرجة محاضر بكلية الاقتصاد- جامعة الزيتونة/ ليبيا

وباحث دكتوراة في فلسفة ادارة الاعمال / جامعة الجنان لبنان

الطبعة الأولى

2016م- 1437هـ



رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية (2015/3/1191)

658.4

معتوق، حسن علي

برامج التنمية الإدارية وأثرها على فاعلية اتخاذ القرارات/ حسن علي معتوق.- عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2015

(   ) ص

ر.أ. : 2015/3/1191

الواصفات: /التنمية الإدارية//إتخاذ القرارات/

- يتحمل المؤلف كامل المسؤولية القانونية عن محتوى مصنفه ولا يعبر هذا المصنف عن رأي دائرة المكتبة الوطنية أو أي جهة حكومية أخرى.

الطبعة العربية الأولى

2016م – 1437هـ



عمان – وسط البلد – ش. السلط – مجمع الفحيص التجاري

تلفاكس 96264632739+ - خلوي 962795651920+، ص.ب. 8244 عمان 11121 الأردن

ش. الملكة رانيا العبد الله – مقابل كلية الزراعة – مجمع سمارة التجاري

Email: Moj_pub@yahoo.com - Info@muj-arabi-pub.com

www.muj-arabi-pub.com

مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع

ردمك ISBN 978-9957-83-505-7

الإهـــداء

إلى ..زوجتي الغالية وأبنائي علي
وفاطمة حفظهما اللّه بطاعته و
أمدهما بالصحة والعافية وأطال اللّه
في عمرهما.

أهدي هذا الجهد المتواضع ,,,

قائمة المحتويـــــات

الموضـــوع	الصفحة

الفصـل الخامس
الدراسة الميدانية

قائمة الجـــداول

قائمة الأشكال

مستخلص الدراسة

حاولت هذه الدراسة معرفة العلاقة بين برامج التنمية الإدارية و فاعلية القرارات بشركة الصناعات الصوفية بني وليد.

حيث تعد التنمية الإدارية ركيزة أساسية لنجاح المنظمات، فمن خلال: تنمية المديرين وتنمية وتطوير الهياكل التنظيمية وتبسيط إجراءات وأنظمة العمل وتوفير المناخ التنظيمي الجيد وتطوير النظم المتعلقة بالموارد البشرية تستطيع المنظمات تحقيق أهدافها، واتخاذ القرارات الفعالة والرشيدة.

مشكلة الدراسة: تتلخص مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

ما مدى تأثير إعداد وتنفيذ برامج التنمية الإدارية على فاعلية القرارات بشركة الصناعات الصوفية بني وليد؟

أهداف الدراسة: الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو معرفة أثر برامج التنمية الإدارية على فاعلية القرارات بشركة الصناعات الصوفية بني وليد.

فروض الدراسة: -

1. توجد علاقة طردية بين إعداد وتنفيذ برامج التنمية الإدارية وفاعلية القرارات بالشركة قيد الدراسة .
2. يوجد قصور في إتباع الأساليب العلمية لإعداد برامج التنمية الإدارية مما يقلل من فاعلية القرارات بالشركة قيد الدراسة.
3. توفر الإمكانيات المالية والمادية يؤثر إيجابا على برامج التنمية الإدارية، وبالتالي يساهم في زيادة فاعلية القرارات بالشركة قيد الدراسة.

منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال، الكتب والمجلات والدوريات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، ومن خلال الزيارة الميدانية للشركة قيد الدراسة.

أدوات جمع البيانات: قام الباحث بالاعتماد على صحيفة الاستبيان كأداة رئيسية من أدوات جمع البيانات، كما تمت الاستعانة بالملاحظة والمقابلة الشخصية كأدوات مساعدة.

مجتمع وعينة الدراسة: -

تم تحديد مجتمع الدراسة المستهدف بالقيادات الإدارية بشركة الصناعات الصوفية بني وليد، ونظرا لمحدودية مجتمع الدراسة فقد قام الباحث بالاعتماد على أسلوب الحصر الشامل لمفردات مجتمع الدراسة والبالغ عددهم(40) مفردة.

أهم النتائج: -

1. وجود علاقة طردية بين برامج التنمية الإدارية وفاعلية القرارات.
2. ابتعاد إدارة الشركة عن الأساليب العلمية لإعداد برامج التنمية الإدارية.
3. أظهرت النتائج أن إدارة الشركة تتوفر لديها الإمكانيات المالية والمادية.
4. أظهرت النتائج ضعف برامج التنمية الإدارية بالشركة.
5. اهتمام إدارة الشركة بتنمية المديرين، وإهمال أساليب التنمية الإدارية الأخرى.
6. كشفت النتائج أن أهم المعوقات التي تحد من نجاح برامج التنمية الإدارية بالشركة هي المعوقات التنظيمية، والمعوقات التكنولوجية.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة



الفصل الأول
الإطار العام للدراسة

- المقدمة.
- مشكلة الدراسة.
- أهمية الدراسة.
- أهداف الدراسة.
- فروض الدراسة.
- منهجية الدراسة.
- مجتمع الدراسة.
- حدود الدراسة.
- التعريفات الإجرائية.
- الدراسات السابقة.

الفصل الأول
الإطار العام للدراسة

المقدمة:-

يشهد موضوع التنمية اهتمام مفكري دول العالم المتقدمة والنامية على حد سواء، ففي حين تتقدم الدول الصناعية بخطوات ثابتة على طريق التقدم الاقتصادي تتعثر الدول النامية في تنفيذ خططها، الأمر الذي يؤدى إلى اتساع الفجوة بين هذه الدول.

فالتنمية عملية حضارية تمثل نقلة نوعية في كافة المجالات، وهذه العملية لها أبعاد اقتصادية، إدارية، اجتماعية، ثقافية، كما تعني التنمية النهوض الشامل بكافة القطاعات الإنتاجية والصناعية مع التركيز على قطاع الموارد البشرية، وتنميتها، وتحقيق متطلباتها، ولايمكن تحقيق التنمية الشاملة دون تحقيق التنمية الإدارية، ولا يمكن تحقيق التنمية الإدارية دون الوصول إلى تنمية المورد الرئيسي لكافة المؤسسات الإدارية، ألا وهو العنصر البشري والعمل على تكوين كوادر بشرية مدربة ومؤهلة وقادرة على قيادة عملية التنمية .

والتنمية الإدارية متطلب يسعى الإنسان إلى تحقيقه بهدف تنمية الإدارة وتقدمها، والعمل على تطوير الهياكل التنظيمية، وذلك لجعل تلك الأجهزة قادرة على أداء وظائفها وفقا للخطط المرسومة، والعمل على تطوير المؤسسات بما يضمن سلامة الإجراءات المستخدمة لتحقيق الأهداف، وزيادة كفاءة العمليات الرقابية والتدريب وقواعد اختيار الموظفين، وكل ما يتعلق بالعمليات التنظيمية .

والتنمية الإدارية عملية هادفة لتحسين قدرات ومهارات المسؤولين عن إدارة أنشطة المنظمة، وحسن استخدام مواردها، وترشيد قراراتهم بكل مايتعلق بإدارة المنظمة، وزيادة خبرتهم في مجال الإدارة واتخاذ القرارات .

وبذلك تعد التنمية الإدارية عملية مستمرة تواكب التغيرات البيئية، وتعتمد على تطوير وتنمية المهارات الإدارية، والعمل على وجود مناخ تنظيمي جيد، وإجراءات عمل واضحة وبسيطة، ودراسة وفهم الظروف البيئية المحيطة، لتحقيق أهداف المنظمة بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.

مشكلة الدراسة:-

إذا كان القرار الإداري محور العملية الإدارية وجوهرها فإن الفاعلية تمثل محور القرار الإداري وجوهر رشده، إذ تنطوي كل عملية إدارية على قرار وكل قرار يشتمل على جمع المعلومات والبحث عن البدائل والاختيار من بين البدائل، لينتهي الأمر باتخاذ القرار الفعال والرشيد.

ومن خلال الزيارات الميدانية التي قام بها الباحث لشركة الصناعات الصوفية بني وليد والاطلاع على اللوائح والقوانين والقوائم المالية بالشركة والملاحظة والمقابلة الشخصية التي أجراها مع المسؤولين، للتعرف على أثر برامج التنمية الإدارية على فاعلية القرارات بالشركة، لاحظ الباحث قلة اهتمام إدارة الشركة بجوانب وعناصر التنمية الإدارية. كما وجد الباحث خصائص تعقيد إجراءات وأنظمة العمل، وسوء المناخ التنظيمي السائد في الشركة ، وتدنى فاعلية القرارات بالشركة.

ومن خلال اطلاع الباحث على الكتب المتعلقة بفاعلية القرارات، يمكن القول إن هناك العديد من العوامل التي تساهم في زيادة فاعلية القرارات ومن أهمها: كفاءة نظام المعلومات الإدارية، التحليل البيئي، برامج التنمية الإدارية، ودرجة وضوح الأهداف.

وسنركز في هذه الدراسة على برامج التنمية الإدارية وما تتضمنه من تنمية المديرين، وتنمية وتطوير الهياكل التنظيمية، وتبسيط إجراءات وأنظمة العمل، وتوفير المناخ التنظيمي الجيد، وتطوير النظم المتعلقة بالموارد البشرية،

كأهم العوامل التي تساهم في زيادة فاعلية القرارات بالشركة قيد الدراسة والمساهمة في تحقيق أهداف الشركة بالشكل المطلوب، على افتراض أن العوامل الأخرى ثابتة وإيجابية.

وبالرغم من الأهمية الكبيرة لبرامج التنمية الإدارية إلا أن الشركة قيد الدراسة لم تعط اهتماماً كافياً لهذه البرامج، ويؤدي ذلك إلى التقليل من خبرات ومهارات المديرين بالشكل الذي يقلل من فاعلية القرارات.

وعليه يمكن بلورة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى تأثير إعداد وتنفيذ برامج التنمية الإدارية على فاعلية القرارات بالشركة قيد الدراسة؟

وتتفرع من هذا التساؤل التساؤلات التالية:

1. دراسة العلاقة بين برامج التنمية الإدارية وفاعلية القرارات بالشركة؟
2. ماهي استراتيجيات وأساليب التنمية الإدارية المتبعة في الشركة؟
3. ماهي أهم الصعوبات التي تواجه برامج التنمية الإدارية في الشركة؟
4. ماهي أساليب المشاركة والأساليب الرياضية المتبعة في اتخاذ القرارات بالشركة؟
5. ماهي معوقات فاعلية القرارات الإدارية بالشركة؟

اهمية الدراسة:-

أ) بالنسبة للعلم: تساهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة العلمية بالحقائق والدراسات الميدانية في موضوع التنمية الإدارية، في المنظمات العامة والخاصة، والتي أصبحت في أشد الحاجة إلى قيادة إدارية تمتلك مهارات وقدرات تمكنها من استيعاب التغيرات البيئية المتنوعة التي يعيشها المجتمع، ومحاولة سد

النقص والقصور في الدراسات والأبحاث العلمية السابقة المتعلقة بهذا الموضوع، وتوعية أفراد المجتمع من الدارسين والقارئين ممن لديهم تساؤلات عن أسباب انخفاض فاعلية القرارات داخل المنظمات وإيجاد حلول وإجابات لهذه التساؤلات .

ب) بالنسبة للمجتمع: تعتبر برامج التنمية الإدارية أحد الدعائم الأساسية لنجاح المنظمات والتي هي جزء لا يتجزأ من أهداف المجتمع. وحيث تساهم هذه البرامج في صقل قدرات و مهارات القادة الإداريين بالمنظمات ومحاولة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وتهيئة الأفراد لتولي مناصب قيادية في المستقبل ليكونوا أكثر قدرة على اتخاذ القرارات الفعالة والرشيدة، والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، والمساهمة في التنمية الشاملة للمجتمع.

ج) بالنسبة للباحث: تساهم هذه الدراسة في إثراء المعرفة العلمية للباحث، وزيادة خبرته ومهارته حول دور برامج التنمية الإدارية في زيادة فاعلية القرارات.

أهداف الدراسة:

حاولت هذه الدراسة تحقيق الأهداف التالية:

1. دراسة العلاقة بين برامج التنمية الإدارية وفاعلية القرارات بالشركة قيد الدراسة.
2. التعرف على استراتيجيات وأساليب التنمية الإدارية المتبعة في الشركة قيد الدراسة.
3. تحديد الصعوبات التي تواجه برامج التنمية الإدارية في الشركة قيد الدراسة.
4. معرفة أساليب المشاركة والأساليب الرياضية المتبعة في اتخاذ القرارات بالشركة قيد الدراسة
5. التعرف على معوقات فاعلية القرارات الإدارية بالشركة قيد الدراسة.

فـــروض الدراســة:

1. توجد علاقة طردية بين إعداد وتنفيذ برامج التنمية الإدارية وفاعلية القرارات بالشركة قيد الدراسة.
2. يوجد قصور في إتباع الأساليب العلمية لإعداد برامج التنمية الإدارية مما يقلل من فاعلية القرارات بالشركة قيد الدراسة.
3. توفر الإمكانيات المالية والمادية يؤثر إيجابا على برامج التنمية الإدارية، وبالتالي يساهم في زيادة فاعلية القرارات بالشركة قيد الدراسة.

منهجية الدراسة:

أ) طريقة البحث: انطلاقا من طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة أثر برامج التنمية الإدارية على فاعلية القرارات بشركة الصناعات الصوفية بني وليد، ووصف العلاقة بين متغيرات الدراسة وصفا دقيقا ؛ وذلك من خلال ما يتوفر للباحث من كتب ومجلات ودوريات ذات العلاقة بموضوع الدراسة ومن خلال الزيارة الميدانية للشركة موضوع الدراسة.

ب) طريقة جمع البيانات: اعتمد الباحث على الكتب والمجلات والدوريات المتعلقة بموضوع الدراسة للحصول على البيانات الثانوية وإعداد قائمة الاستبيان والمقابلة الشخصية والملاحظة للحصول على البيانات الأولية المتعلقة بموضوع الدراسة.

ج) طريقة تحليل البيانات: تم تحليل البيانات كميا وذلك بالاعتماد على الأساليب الإحصائية والاختبارات الإحصائية ومنظومة (SPSS).

مجتمـــع وعينة الدراســة:

بنـاء علـى أهـداف الدراسـة فقـد تم تحديـد مجتمـع الدراسـة المسـتهدف بالقيادات الإدارية بشركة الصناعات الصوفية بني وليد، ونظرا لمحدودية مجتمع الدراسة فقد قام الباحث بالاعتماد على أسلوب الحصر الشامل لمفردات مجتمع الدراسـة والبـالغ عـددهم(40) مفـردة ويتمثلـون في رئـيس مجلـس الإدارة ومـدراء الإدارات ورؤساء الأقسام والمكاتب والوحدات والمشرفين بالشركة.

حـــدود الدراســة:

أ- الحـدود الموضـوعية / اقتصـرت هـذه الدراسـة علـى معرفـة أثـر بـرامج التنميـة الإدارية على فاعلية القرارات بشركة الصناعات الصوفية بني وليد.

ب- الحدود المكانية / شركة الصناعات الصوفية بني وليد.

ج - الحـدود الزمانيـة / اقتصـرت هـذه الدراسـة علـى معرفـة أثـر بـرامج التنميـة الإداريـة علـى فاعليـة القـرارات بشـركة الصـناعات الصـوفية بـني وليـد خـلال الفترة الزمنية من(1999 إلى 2008 مسيحي).

التعريفــات الإجرائيــة:

1. المدير: هو الشخص المسئول عن عملية التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة مـن خـلال موقعـه في الهيكـل التنظيمـي للمنظمـة، والمخـول باتخـاذ القـرارات (أبوقحف، 2005، 71)

2. التنميـة الإداريـة: هـي أي نشـاط مخطـط ومسـتمر يهـدف إلى تطـوير السـلوك الإداري وتطـوير قـدرات المـديرين بالمنظمـة، وتـوفير المنـاخ التنظيمـي الجيـد و الهيكـل التنظيمـي المناسـب، وتطـوير وتنميـة المـوارد البشـرية لاتخـاذ القـرارات الفعالة والرشيدة. (المؤمن وآخرون، 1997، 21)

3. الفاعلية: هي القدرة على تحقيق الأهداف في الوقت المناسب، وتقاس فاعلية المنظمة بمدى قدرتها على تحقيق الأهداف والاستمرار والبقاء والتكيف مع البيئة المحيطة وضمان رضا الأطراف المختلفة. (طه، 2003، 26)
4. اتخاذ القرار: اختيار البديل الأفضل من بين عدة بدائل متاحة خلال فترة زمنية معينة. (حنفي، قرياقص: 2000، 407)
5. فاعلية اتخاذ القرارات: هي قدرة المدير حين الاختيار بين البدائل المتاحة على اختيار البديل الذي يحقق الأهداف المرجوة واتخاذ القرار الذي يلقى قبولاً عالياً وجودة عالية. (القاضي، 2006، 264)

الدراســـات السابقـــة:-

من خلال الزيارات الميدانية التي قام بها الباحث للجامعات والمؤسسات التعليمية العليا بهدف الحصول على دراسات سابقة حول موضوع البحث وجد بعض الدراسات ومنها:-

أولاً – معوقات التنمية الإدارية في الجماهيرية: دراسة تطبيقية للجهاز الإداري بشعبية المرقب رسالة ماجستير غير منشورة للطالب: محمد عبد الحميد عبد السلام قسم الإدارة والتنظيم أكاديمية الدراسات العليا 2005 ف.

وتتمثل مشكلة الدراسة في (قصور التنمية الإدارية في الدول النامية) .

وتبنى الدراسة حول الفرضيات التالية:

1. وجود علاقة بين توفر الكوادر الإدارية المؤهلة وتحقيق التنمية الإدارية في الشعبية محل الدراسة.
2. وجود علاقة بين إدخال التقنية الإدارية الحديثة وتحسين مستوى الأداء مما قد يساعد في تحقيق التنمية الإدارية.

3. قلة خبرة المديرين في التعرف على البيئة وتحليلها أثر سلبا على مستوى القرارات.

وقد وتوصل الباحث إلى النتائج التالية:

أ) عدم الاهتمام بتنمية وتدريب الكوادر الإدارية القادرة على تنفيذ مهام التنمية الإدارية .

ب) ضعف ظروف أداء العمل وغياب الواقع التخطيطي الأفضل الذي يستند على نقاش واسع للمخططين وواضعي السياسات.

ج) تدني مستوى الاهتمام بتوفير القيادات الإدارية في مجال تنمية الإدارة الشعبية

وقد أوصى الباحث بالتوصيات التالية:

أ) ضرورة التسليم بإيجاد قاعدة صلبة من الكوادر الإدارية التي يمكن بفضلها تحسين أداء العمل الإداري.

ب) تطوير ظروف أداء العمل الإداري ويستوجب ذلك ضرورة إدخال البعد البشري في التخطيط الإنمائي بمعناه الشامل المتضمن قيام عقلانية إدارية تعتمد على العلم والبحث والتدريب الملائم والتخطيط الرشيد كجزء أساسي من قاعدة التطوير الضرورية وصولاً إلى التنمية الإدارية الفعالة.

ج) تكثيف الجهود المبذولة في سبيل إعداد القيادات والحفاظ على الطاقات المتيسرة وتطويرها وتوسيع نطاقها من أجل إدراك طبيعة الإشكالية التي تواجه المنظمات في مجال تنمية الإدارة الشعبية.

ثانياً– أثر الاتصالات الإدارية في فاعلية القرارات: دراسة تطبيقية على الشركة العامة للكهرباء بشعبية طرابلس. رسالة ماجستير غير منشورة للطالب: صالح المبروك صالح قسم الإدارة والتنظيم أكاديمية الدراسات العليا 2003 ف

وتتمثل مشكلة الدراسة في الآتي(بعد المسافة بين الإدارة العليا والإدارة التنفيذية مما أثر سلبا على فاعلية القرارات)

وتبنى الدراسة على الفرضيات التالية:-

1. كبر حجم المنظمة وقلة فاعلية الاتصال يعتبر من المعوقات التي تحول دون فاعلية القرارات.
2. اعتماد اتخاذ القرارات على البيانات والمعلومات وبالتالي فإن نجاح أو فشل القرارات يعتمد على مدى النجاح والفشل في إجراء الاتصالات.
3. وجود علاقة طردية بين نظام الاتصالات وفاعلية القرارات .

وتوصل الباحث إلى النتائج التالية:

1. عدم الاهتمام بالاتصالات العكسية وتشجيعها على التدفق المستمر للبيانات والمعلومات من المستويات الدنيا في الشركة .
2. عدم الاستفادة من الاتصالات الغير رسمية كأحد وسائل الاتصال المهمة.
3. كبر حجم المنظمة والانتشار الجغرافي من أهم الصعوبات التي تحد من فاعلية الاتصال.

وقد أوصى الباحث بالتوصيات التالية:

- الاهتمام بالاتصالات العكسية وتشجيعها عن طريق نظام الاقتراحات والشكاوى والاجتماعات.
- زيادة الاهتمام بالاتصالات الأفقية بشكل يسهل انتقال المعلومات بين الإدارات.
- زيادة الاهتمام بالاتصالات الشخصية (الغير رسمية).

ثالثاً: عملية صناعة القرار الإداري وأثرها على فاعلية القرارات/ دراسة تطبيقية على الشركة العامة للورق والطباعة رسالة ماجستير غير منشورة للطالب عبد الباسط عمار الكور قسم الإدارة والتنظيم أكاديمية الدراسات العليا 2007ف.

وتتمثل مشكلة الدراسة في الآتي (ضعف فاعلية القرارات بالمنظمة محل الدراسة) .

وتبنى الدراسة على الفرضيات التالية:

1. **القصور في تطبيق الخطوات والأساليب العلمية في عملية صناعة القرارات يؤدى إلى صدور قرارات غير فعالة**
2. **قلة إتاحة الفرصة للعاملين بالمشاركة في عملية صنع القرارات يؤدى إلى ضعف فاعليتها في تحقيق الأهداف المطلوبة.**

وتوصل الباحث إلى النتائج التالية:

1. **تعاني الشركة من قصور وضعف الأساليب العلمية في عملية صنع القرار.**
2. **عدم اشتراك العاملين في عملية صنع القرار وقلة وجود الشخص المناسب في المكان المناسب.**
3. **نقص في إعداد البرامج التدريبية وقلة الكفاءة في متخذي القرارات.**

ويوصى الباحث بالتوصيات التالية:

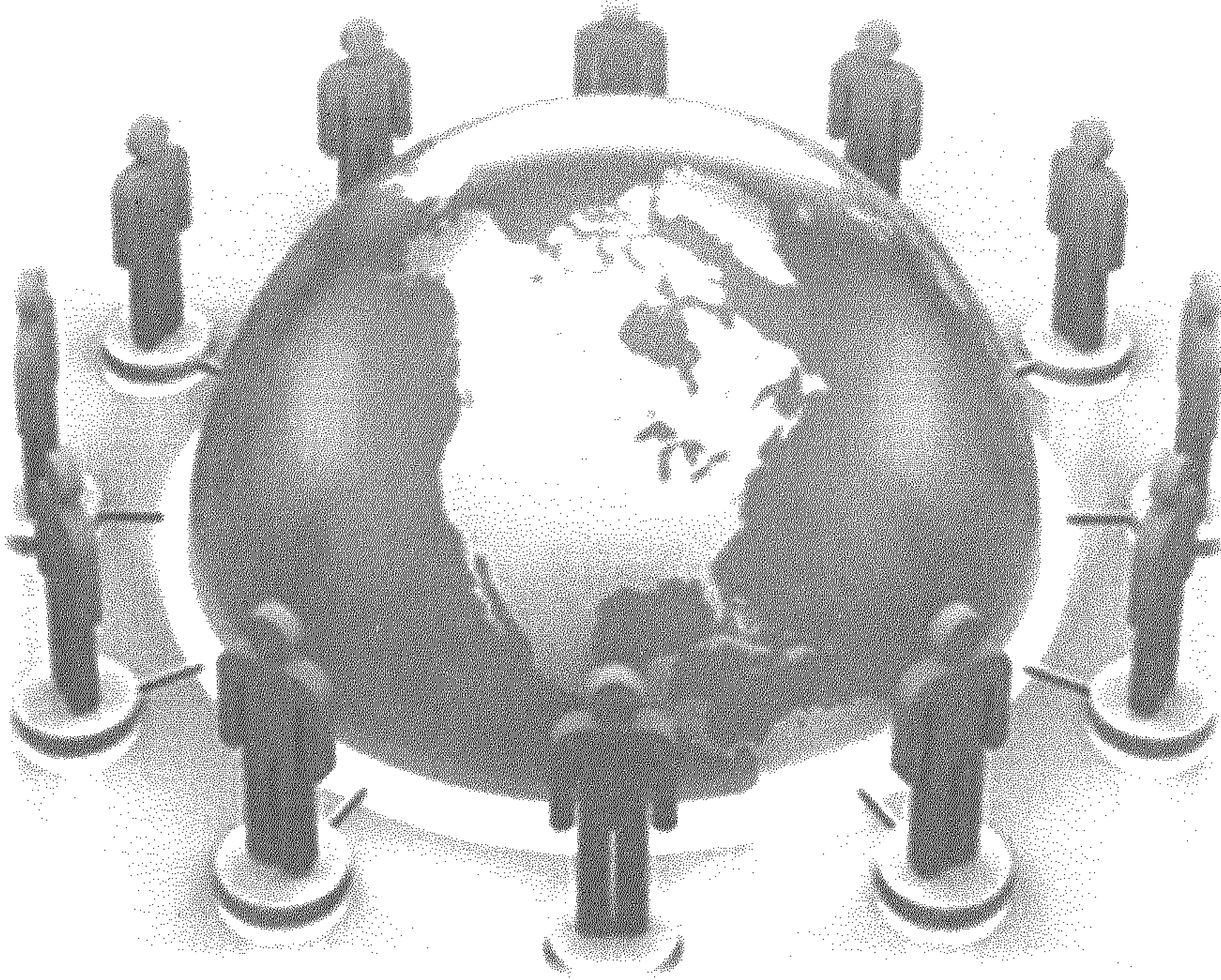
1. **على إدارة الشركة أن تتبع الأساليب العلمية في صناعة القرار.**
2. **ضرورة اشتراك العاملين في صنع القرار بطرق مثل (أسلوب الإدارة بالمشاركة وغيرها).**
3. **ضرورة الاهتمام بإعداد برامج تدريبية للمدراء على صنع القرار.**

العلاقة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:-

تناولنا في هذا الجزء عدد من الدراسات السابقة ، حيث تناولت الدراسة الأولى معوقات التنمية الإدارية، والدراسة الثانية أثر الاتصالات الإدارية في فاعلية القرارات، والدراسة الثالثة عملية صناعة القرار الاداري و أثرها على فاعلية القرارات، وبدلك تشترك الدراسة الحالية مع الدراسة الأولى في موضوع التنمية الإدارية، وتشترك الدراسة الحالية مع الدراسة الثانية والدراسة الثالثة في موضوع فاعلية القرارات، وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الدراسة الميدانية، فنلاحظ أن الدراسة الحالية طبقت على شركة خاصة، والدراسات السابقة على شركات ومنظمات عامة، وتنفرد الدراسة الحالية في معرفة العلاقة بين التنمية الإدارية وفاعلية القرارات.

الفصل الثاني

التنمية الإدارية



الفصل الثاني
التنمية الإدارية

- المبحث الأول: التنمية و التنمية الإدارية

  - أولاً: ماهية التنمية وخصائصها.
  - ثانياً: مفهوم التنمية الإدارية.
  - ثالثاً: أهمية التنمية الإدارية وفوائدها.
  - رابعاً: الجوانب التي تغطيها التنمية الإدارية.

- المبحث الثاني: عناصر وخطوات التنمية الإدارية.

  - أولاً: عناصر التنمية الإدارية.
  - ثانياً: خطوات برامج التنمية الإدارية.
  - ثالثاً: تخطيط التنمية الإدارية وإستراتيجيتها.
  - رابعاً: دور المعلومات والقيادة في التنمية الإدارية

المبحث الأول
التنمية و التنمية الإدارية

أولاً: ماهية التنمية وخصائصها:

التنمية لغة: جاءت من الفعل نما أي زاد، ومن النماء أي الخير والإصلاح.

التنمية كمفهوم عام هي: عملية اجتماعية وثقافية وسياسية وإدارية، وهي شيء ضروري ومهم لكل مجتمع، وذلك لتحقيق أهداف الأفراد والمجتمع، وعلى رأسها تحقيق مستوى معيشة وحياة أفضل.

وتعرف التنمية أيضاً بأنها: عملية مستمرة يشترك فيها أفراد المجتمع على نقل مجتمعهم من الحالة السلبية إلى الحالة الإيجابية، عن طريق إحداث بعض التغيرات الإيجابية في قطاعات المجتمع المختلفة، والتي تؤدي إلى زيادة وتحسين مستوى معيشة الفرد والمجتمع ككل، والتنمية تنطوي على عمليات تغيير اجتماعي بالمفهوم الشامل وبشكل عقلاني ومخطط ومضبوط.

وهناك من عرف التنمية بأنها: عملية حضارية متكاملة تهتم بزيادة كفاءة القوى المنتجة بما ينمي الثروة القومية ويولد الفائض الاقتصادي اللازم للتوسع في الاستثمار، وتوفير الخدمات الأساسية للأفراد المنتجين، لتوفر لهم الشروط الموضوعية للوصول إلى مستوى التطوير التكنولوجي المطلوب و مستوى معيشة أفضل.(أبو النصر،2007، ص189)

ومن تعريفاتها أنها: أي زيادة محسوسة في الإنتاج والخدمات، شاملة ومتكاملة ومرتبطة بحركة المجتمع تأثيراً و تأثراً، مستخدمة الأساليب العلمية الحديثة في التنظيم والإدارة والتكنولوجيا.

كما عرفت بأنها: تغير مقصود نحو النظام الاقتصادي والاجتماعي والإداري الذي تحتاجه الدولة, وهي العملية المرسومة لتقدم المجتمع المعتمدة بأكبر قدر ممكن على مبادرة المجتمع المحلي واشتراكه. (حجاب، 1998، ص 30)

أما بالنسبة لخصائص التنمية فيمكن التطرق إليها بإيجاز من خلال النقاط الآتية:

1. التنمية عملية شاملة / إن عمليات التنمية ذات أبعاد متعددة, وتشمل مجمل أطر المجتمع, وبالتالي فإنها تعني إحداث التغير الشامل في المجتمع, سياسياً واقتصادياً واجتماعياً وثقافياً وإدارياً, وبالتالي فإنها تمثل حالة إستراتيجية مركزية عامة لمختلف جوانب المجتمع وأطره.
2. التنمية عملية مستمرة / إن عمليات التطور والنمو, عمليات ذات طبيعة متصلة ومستمرة, كونها ترتبط بعمليات التغير المطلوب مواكبتها في المجتمع, وعلى ذلك فإن عملية التنمية عملية مستمرة ؛ لأنها عملية معقدة تتطلب فترة طويلة من الزمن لتحقيقها خاصة في حالة إتساع نطاقها وشمولها لمواكبة حركة التغير المستمرة.
3. التنمية عملية مخططة / بما أن الهدف من التنمية هو تحقيق الحياة الأفضل للأفراد, وبما أن تحقيق ذلك لا يمكن أن يأتي بشكل عشوائي أو تلقائي, لذلك لابد من استخدام التخطيط كأسلوب علمي منظم لتحقيقها.
4. التنمية مسؤولية إدارية/ إن تحقيق التنمية يتطلب بالضرورة وجود أجهزة إدارية ذات كفاءة لتحقيقها, وعلى ذلك فإن عملية التنمية تعتمد أساساً على كفاءة الجهاز الإداري للدولة.(المؤمن وآخرون، 1997، ص11)

ثانياً: مفهوم التنمية الإدارية:

هناك العديد من التعريفات للتنمية الإدارية ومن بين هذه التعريفات ما يلي:

أنها: التغيرات الجذرية في هياكل ونظم وأساليب عمل الجهاز الإداري وأنماط السلوك البشري فيه, من أجل زيادة فاعلية الجهاز في تحقيق أهدافه.

هي: عملية التكييف المقصود للنظام الإداري مع النظم البيئية الأخرى في المجتمع

هي: الجهود المبذولة باستمرار لتطوير الجهاز الإداري في الدولة سعياً وراء رفع مستوى القدرة الإدارية، عن طريق وضع الهياكل التنظيمية الملائمة لحاجات التنمية، وتبسيط نظم العمل وإجراءاته, ومحاولة تنمية سلوك إيجابي لدى العاملين تجاه منظماتهم وتحسين بيئة العمل التي تؤثر في الجهاز الإداري وتتأثر به؛ وذلك لتحقيق أهداف خطط التنمية الشاملة بكفاءة عالية وبأقل تكاليف. (المؤمن وآخرون, 1997، ص 22)

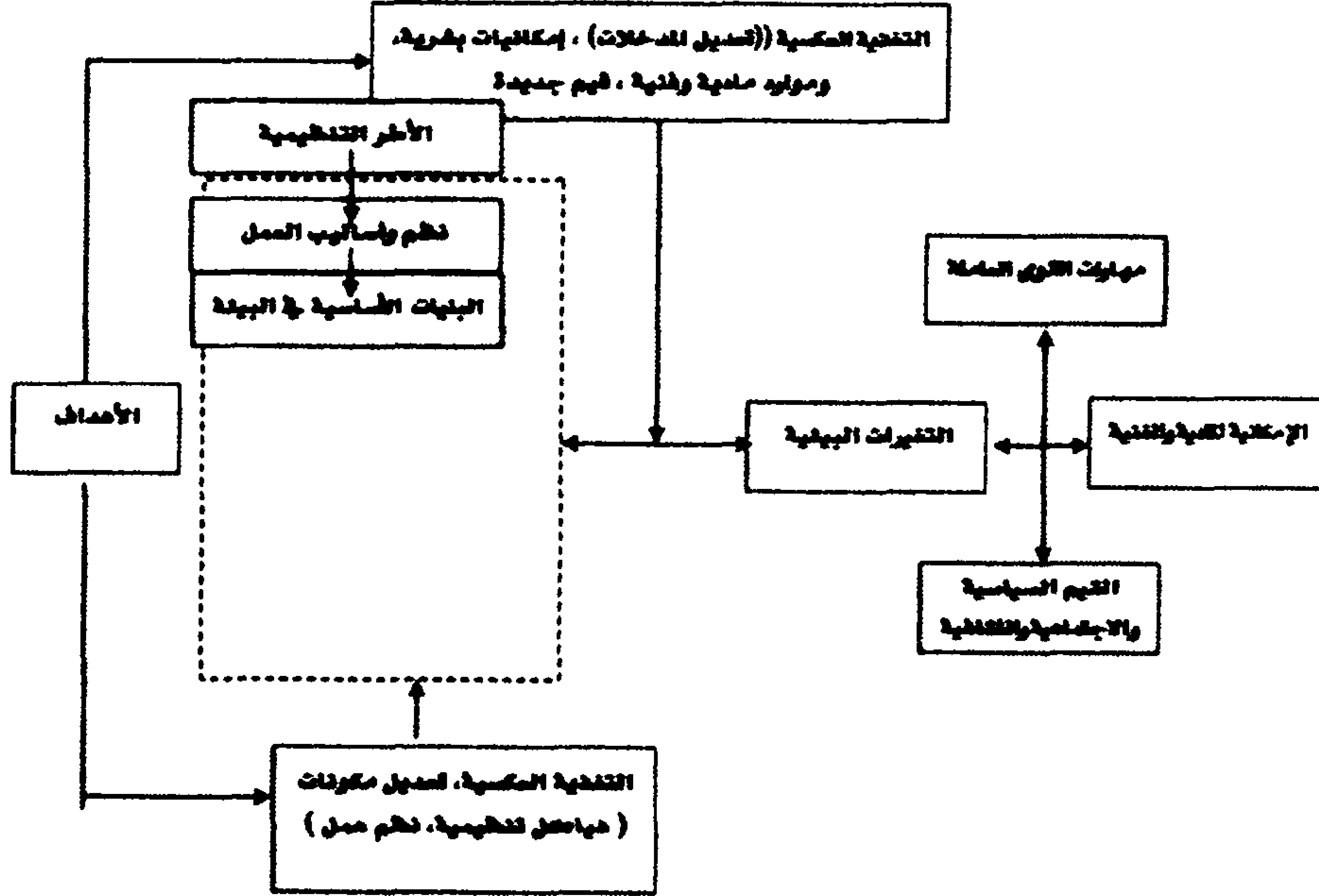
تعني: التخطيط لتنمية الفرد من جوانب متعددة (ثقافية, وسلوكية واقتصادية واجتماعية) وعادة ما يطلق لفظ تنمية على فئة المديرين، وبالأخص الإدارة العليا والإدارة الوسطى، فالتنمية الإدارية تشجع المدير على اكتساب معارف جديدة تساعده في التخطيط واتخاذ القرارات, فعادة ما يلتحق المدير ببعض الدراسات التي تبدو بعيدة عن مجال تخصصه أو مجال عمله كالفلسفة والتاريخ والموسيقى؛ لأن الهدف من التنمية هو سعة الأفق وتكامل النظرة واستواء الشخصية, وعادة ما يشتمل مصطلح التنمية على الثقافة والسلوك واتخاذ القرارات, حيث إنها أدوات تساعد على التخطيط، ومن ثم يمكننا القول بإن الفرق بين التدريب والتنمية هو أن التدريب يعني اكتساب الفرد مهارات فنية, أما التنمية فتعني اكتساب الفرد كيفية التفكير الرشيد والموضوعي و التخطيط العلمي لأهداف المنظمة وإيجاد سبل لتحقيق هذه الأهداف.(مرتجى, 1990، ص 292)

هي: أي نشاط مخطط له ومستمر، يهدف إلى تطوير السلوك الإداري و تطوير قدرات المديرين بالمنظمة، من خلال المعارف والمهارات التي يكتسبونها من خلال برامج التنمية الإدارية, كذلك تهدف هذه البرامج إلى تنمية المهارات القيادية لدى المديرين, وكذلك تنمية القدرة على التفكير الخلاق واتخاذ القرارات الفعالة. والتنمية الإدارية وفقاً للتعريف السابق لا تقتصر على مستوى الإدارة العليا في المنظمة، بل تمتد لتشمل كافة المستويات الإدارية, فهي تختص بتطوير الطاقات الإدارية لرجال الإدارة الحاليين إلى جانب تهيئة مديري المستقبل، لتولي المناصب القيادية في المستقبل.(عبد الباقي, 2005،ص249)

كما تعرف أيضا بأنها: بناء وتنمية وتطوير النظم والمهارات الإدارية لمقابلة الاحتياجات الحالية والمتطلبات المستقبلية المتوقعة، لمواجهة مقتضيات عمليات التنمية الشاملة، لهذا فإن الجهود المبذولة في التنمية الإدارية ينبغي أن تجمع في منهج متكامل كافة العناصر الأساسية اللازمة لتحقيق فعالية المنظمات والكيانات الإدارية، بما يشمل وضع الأطر التنظيمية التي تحقق التفاعل بين الأنظمة الجزئية الداخلية في المنظمة, وتوجه جهودها لتحقيق أهداف المنظمة ككل, وإثراء وتنمية وتجديد مهارات القوى العاملة بالقدر الذي يمكنها من ممارسة الأساليب والنظم المتجددة في العمل، ويحفزها على تنمية الميول والاتجاهات الإيجابية التي تحقق التعاون والتكامل المطلوب، وتجعل المنظمة نظاماً متكاملاً وموحداً، إضافة إلى تبسيط أساليب العمل وإجراءاته وتكيفها إيجابياً مع الظروف والمتغيرات الوظيفية والبيئية.

إن هذه الجوانب الممثلة لعناصر التنمية الإدارية تبين شمولها لمدخلات متعددة أهمها مهارات القوى العاملة, الإمكانيات المادية والفنية والمتغيرات البيئية و القيم السياسية والاجتماعية والثقافية, إضافة إلى تفاعل كل هذه المدخلات تفاعلاً عضوياً مع بعضها البعض ومع المكونات المحددة لسمات التنظيم وما يتصل بها من (قدرة تنظيمية, ونظم وأساليب العمل, وبنيات أساسية في البيئة) فمن خلال

ما سبق يمكن تحقيق أهداف التنمية بالكفاءة والفاعلية المطلوبة والشكل التالي يوضح مدخلات و مكونات التنمية الإدارية.



الشكل (1) يوضح مدخلات ومكونات التنمية الإدارية

المصدر: حسن ابشر الطيب، التنمية الإدارية(بين النظرية ومكونات التجربة العملية) دار الجيل، بيروت،ط/1، 1982 ف، ص 87.

التنمية الإدارية هي: أي محاولة لتحسين مستوى الأداء الحالي أو المستقبلي للإدارة، من خلال تنمية المعارف وتغيير الاتجاهات وتحسين المستوى المهاري لرجال الإدارة, وبذلك تهدف إلى تقوية قدرات ومهارات المديرين لتولى المناصب القيادية، وزيادة القدرة التنافسية للمنظمة من خلال المديرين الأكفاء وتقييم مستوى أداء المديرين، وتنمية وتطوير مهاراتهم (ديسلر 2003، ص 282)

وخلاصة القول إن التنمية الإدارية تهتم بابتداع الهياكل التنظيمية الملائمة وتكيفها على ضوء المتغيرات الوظيفية والبيئية، وتدعيمها بالمهارات البشرية الضرورية وتوفير الإمكانيات المادية والفنية اللازمة, وفي أسلوبها المراجعة والتعديل

وابتداع النظم والأساليب الإدارية المتجددة، وفتح مجالات متعددة للتدريب بما ينمي قدرات القوى العاملة, وفي نهاية العمل على إثبات كافة المكونات والمدخلات التي تؤمن للمنظمات الفعالية في تحقيق الأهداف.(الطيب،1982، ص 86)

ثالثاً: أهمية التنمية الإدارية وفوائدها:

إن أهمية التنمية الإدارية لم تبرز بصفة جوهرية إلا بعد الحرب العالمية الثانية, فالسنوات الخاصة بالتوسع السريع والتضخم في الأعمال بعد الحرب خلقت حاجة متزايدة إلى المديرين الأكفاء، بالإضافة إلى زيادة الاهتمام بتوفير صف ثاني من المديرين ولم تكن المشكلة سهلة في هذا المجال, إذ كانت هناك ندرة نسبية في المديرين لشغل الوظائف القيادية، مما زاد من تعقيد المشكلة كبر حجم المشروعات وتعقدها, الأمر الذي انعكس أثره على شيوع ظاهرة التخصص ولمواجهة هذه المشكلة يجب القيام بإعداد برامج تنمية إدارية لرجال الإدارة الحاليين المتوقع أن يكونوا مديرين في المستقبل.(عبد الباقي, 2005، ص 252)

وهناك العديد من الأسباب التي أدت إلى زيادة الاهتمام بالتنمية الإدارية منها:

1. طبيعة الإعداد العلمي السابق لشاغل معظم الوظائف تستلزم الاهتمام ببرامج التنمية الإدارية، وتزويده بأساسيات الإدارة والتنظيم، والأساليب الحديثة في اتخاذ القرارات.
2. طبيعة الوظيفة الإدارية وتأثرها بالعوامل البيئية والظروف العائلية للمدير واتجاهاته بالتغيرات المختلفة في هذه المجالات، وتوضيح العلاقة فيما بينهما وبين الكفاءة في أداء الوظيفة الإدارية, وهذا يمكن أن يتم عن طريق برامج منظمة في هذا المجال تكفل تنمية قدرات الشخص لكي يتعامل مع هذه المتغيرات على أساس سليم.
3. زيادة الدور الذي يقوم به شاغلو الوظائف المساعدة مثل (شؤون العاملين) وزيادة درجة الإعداد المهني بالنسبة لشاغلي هذه الوظائف يلقى عبئاً كبيراً على الوظائف الإدارية العليا المشرفة على هذه الوظائف، سواء فيما يتعلق بعملية

التخطيط لهذه الأعمال أو فيما يتعلق بعملية الرقابة أو غيرها، وهو ما يستلزم إعداد شاغلي الوظائف الإدارية العليا للقيام بهذا الدور.

4. زيادة الطلب على شاغلي الوظائف الإدارية، فهناك طلب متزايد على المديرين الأكفاء وخاصة بعد تطور القطاع الخاص.(عبد الباقي،2000، ص240)
5. صعوبة القيام بتنمية اقتصادية في ظل الأوضاع المختلفة للجهاز الإداري باعتباره أساساً جهاز لإدارة التنمية.(فايد، إدريس، 1990، ص 296)

أما بالنسبة لفوائد التنمية الإدارية فيمكن ذكرها بإيجاز:

1. تحديد المشكلات التي تؤثر على عمليات الإدارة ووظائفها.
2. تقييم مدى ملائمة سياسات واستراتيجيات المنظمة للبيئة المحيطة.
3. اكتشاف نقاط الضعف في ا لرؤساء مما يعرقل جهود المرؤوسين مع اقتراح طرق العلاج.
4. التعاون الأفضل بين أعضاء الإدارة وقيامهم بالعمل كفريق واحد.
5. تشجيع المديرين على تقييم وتنمية مرؤسيهم.
6. التشجيع على مكافأة وترقية المديرين المؤهلين.
7. التعرف على أعضاء الإدارة الموضوعين في أماكن لا تناسبهم، مع القيام بحركة التنقلات اللازمة لمصلحة المنظمة، وذلك لتحقيق الأهداف بالكفاءة والفاعلية.(توفيق، 1997، ص 358)
8. تؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة وبذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريد المنظمة منهم من أعمال ومهام.
9. تساعد في تحديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة.
10. ترشيد اتخاذ القرارات وتطوير مهارات القيادة الإدارية.
11. تساهم في بناء قاعدة للاتصالات وبذلك تؤدي إلى تطوير أساليب التفاعل بين الأفراد العاملين والإدارة والبيئة المحيطة. (عباس، 2006، ص 188)

رابعاً: الجوانب التي تغطيها التنمية الإدارية:

هناك العديد من الجوانب التي تغطيها التنمية ومنها:

1. الجوانب الهيكلية والوظيفية / وتشمل تطوير الهياكل والوظائف، وإعادة تشكيلها بما يحقق التناسق بين الهياكل التنظيمية، والوظائف الإدارية والأداء المطلوب, ومن خلال تحديد المسؤوليات والصلاحيات والواجبات بشكل صحيح وواضح.
2. الجوانب الإنسانية / وتتعلق بتطوير الجوانب السلوكية للأفراد والمتمثلة في تخطيط القوى العاملة، واختيار العاملين وتنمية الموارد البشرية وتدريبها وتطويرها، وزيادة مهاراتها وكفاءاتها في الأداء.(المؤمن وآخرون، 1997، ص22)
3. الجوانب الاجتماعية / فتتبلور في حسن استغلال ثروات المجتمع، وإشباع حاجات إفراده، وتحقيق مستوى معتدل من الرفاهية لأكبر عدد ممكن من الناس، وحسن استغلال الجهود البشرية وتنميتها بحيث يتكون المجتمع من عاملين أصحاء يعملون لمصلحة الذاتية والقومية ويرغبون في المزيد من التطور والتقدم.
4. الجوانب الفنية / التي تنصب على الأساليب التي يسير عليها العمل، وكذلك الآلات والمعدات ومواد الخام ومستلزمات الإنتاج اللازمة لإنتاج السلع والخدمات. (صالح، 2003، ص 56)
5. الجوانب الإجرائية / وتتعلق بتطوير أدوات التنفيذ من خلال الوسائل والأساليب المؤدية إلى زيادة فاعلية وكفاءة المنظمات، وذلك من خلال تطوير و تحسين أساليب ونظم العمل اليدوية والآلية واستخدامها بشكل فاعل وكفء.
6. الجوانب التشريعية / وتتعلق بتطوير الجوانب التشريعية القانونية و المتعلقة بالعمل الإداري وبالشكل الذي يسهل الأداء وفقاً لأسس قانونية وتشريعية سليمة.

7. الجوانب البيئية / وتتعلق بتهيئة وتوفير الظروف البيئية الملائمة للعمل من خلال استحداث نظم تأثيرية لتشجيع المشاركة الإيجابية لمختلف أطراف العملية الإدارية، بما يؤمن إحداث توازن شامل بين أهداف المجتمع ومنظماته المختلفة والجماعات العاملة فيه وأفراده جميعاً .(المؤمن وآخرون، 1997، ص22)

8. الجوانب المتعلقة بتنمية المديرين / حيث تساهم برامج التنمية في مختلف المستويات الإدارية بتنمية المديرين، سواء عن طريق المحاضرات أو قاعات البحث والمناقشة أو المؤتمرات أو المباريات الإدارية وغيرها من أساليب تنمية المديرين، وفي هذا الجانب سيتم التركيز على نقاط مهمة متعلقة بالمفاهيم العامة للإدارة، والنواحي التخصصية في الإدارة، كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والأساليب الحديثة في اتخاذ القرارات، ودراسة وتحليل البيئة الخارجية، وتوفير نظام اتصالات فعال بين المستويات الإدارية داخل المنظمة والتأكيد على أهمية العلاقات الإنسانية في الإدارة، والقدرة على التحفيز وبناء فريق عمل متكامل ومتعاون، وتوضيح كيفية تنظيم وإدارة العمليات التخصصية وتحقيق التنسيق بين الإدارات في المنظمة. (هاشم، 1979، ص 323)

المبحث الثاني
عناصر وخطوات التنمية الإدارية

أولاً: عناصر التنمية الإدارية:-

هناك العديد من العناصر المكونة للتنمية الإدارية إبتداء من العقيدة والقوانين والأنظمة والهياكل التنظيمية والمناخ البيئي والموارد البشرية وفيما يلي شرح مفصل لهذه العناصر.

1. العقيدة / وتعني ضرورة توفر مستوى عالي من الرغبة والإيمان عند الأفراد العاملين في الأجهزة الإدارية, بما في ذلك الرغبة الصادقة عند القيادة العليا بضرورة العمل الصادق والإخلاص والمحافظة على مستوى أخلاقي عالي, وضرورة التحلي بالأخلاق والقيم الإسلامية الحميدة.
2. تطوير القوانين والأنظمة / وهذا شرط أساسي لإحداث التنمية الإدارية، إذ لابد من دراسة و مراجعة الأنظمة والقوانين المعمول بها، والتي تحكم سير العمليات الإدارية؛ للتأكد من مدى ملامتها وقدرتها على تحقيق الأهداف, كما يجب تحديث وتطوير ما هو بحاجة للتحديث, ووضع أنظمة جديدة تتناسب والأوضاع والمتغيرات الجديدة حتى لا تكون عائقاً أمام تحقيق التنمية الإدارية الناجحة.(اللوزي، 2000، ص 69).
3. المناخ التنظيمي / بما أن كفاءة المدير لا تتوقف على امتلاك المهارات الإدارية فحسب وإنما على قدرته في التفاعل مع الآخرين داخل المنظمة, ومما يساعد في تحقيق هذا التفاعل طبيعة التنظيم والجو السائد فيه, ومدى مساهمته في قيام نظام فعال للاتصالات وتبادل المعلومات واتخاذ القرارات دون تنافر أو حساسية بين المدير وبين الإدارة والعاملين. (أبوسنينة, 2003, ص 216)
4. تطوير وتنمية الهياكل التنظيمية والإجراءات / إن نمو وتطوير المنظمة الإدارية يعني زيادة في حجمها وعملياتها الإدارية وكذلك زيادة في عدد الأفراد العاملين بها, الأمر الذي يتطلب ضرورة مراعاة حجم الهيكل التنظيمي حتى

يتلاءم مع هذه المعطيات، وحتى لا يصبح عائقاً أمام تنمية المنظمات وتطويرها، إذ لابد من إجراء الدراسات العلمية المستمرة للتأكد من ملائمة الهيكل التنظيمي أو تحديثه إذا دعت الضرورة لذلك, وهنا يجب مراعاة عدد المستويات الإدارية الناتجة عن زيادة حجم المنظمة, حتى لا تقف عائقاً

أمام التنمية, إضافة إلى العمل على تبسيط الإجراءات ومراعاة عنصر السرعة في الإنجاز حتى لا يترتب على زيادة الحجم زيادة في التكاليف، كما إن إدخال التكنولوجيا المتطورة أمر ضروري للتأكد من كفاءة وفاعلية العمليات الإدارية والعلاقات التنظيمية وتنمية مهارات العاملين في هذا المجال.(اللوزي, 2000, ص 70)

5. تطوير العاملين وتدريبهم وتنمية مهارات المديرين / إن تحقيق التنمية الإدارية يتوقف على ما يتوفر لديها من كفاءات بشرية، و ما يحمله الأفراد من مؤهلات علمية و مهارات وقدرات، لذلك لابد من ابتهاج سياسات تشغيلية موضوعية, كما أن العناصر البشرية الكفؤة تحتاج إلى تدريب مستمر لصقل المهارات ومواكبة المستجدات, وتحتاج إلى تطبيق أنظمة حوافز جيدة, وتقييم عادل للأداء ومراعاة تحقيق العدالة والاستقرار الوظيفي. (اللوزي, 2000، ص70)

- أما بالنسبة لتنمية مهارات المديرين لأداء وظائف الإدارة بشكل كفوء وفعال. والكفاءة والفعالية هنا هي القدرة على تحقيق الأهداف, عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وذلك يتحقق من خلال:
- القدرة على تحقيق الأهداف بشكل واضح، واختيار البدائل المناسبة لتحقيقها.
- القدرة على اتخاذ القرارات الرشيدة والفعالة في الوقت المناسب.
- القدرة على تأمين الانسجام والتكامل بين العاملين وأهداف المنظمة.

- القدرة على توجيه سلوك المرؤوسين باتجاه أهداف المنظمة بشكل لا يتعارض مع حاجاتهم ورغبتهم. (ابوسنينة, 2003, ص215)

ثانياً: خطوات برامج التنمية الإدارية:

بما أن الغرض من التنمية الإدارية هو تحسين قدرات المديرين الحاليين في المنظمة والعمل على تأمين مورد كاف ومنتظم من المديرين الأكفاء لمقابلة احتياجات المستقبل, فالتنمية إذن تعني التحسين في المقدرة الإدارية أي المقدرة على اتخاذ القرارات و المقدرة على التشخيص واكتشاف البدائل والتحليل، أي توضيح المشكلة المعينة المطلوب اتخاذ قرار فيها, ومقارنة البدائل لاختيار أفضلها.

أما القدرة على الاتصال فتعني القدرة على نقل المعلومات وتحقيق فهم مشترك بين الأطراف المعنية بالاتصال, أما المقدرة على القيادة فتعني القدرة على التأثير في سلوك الآخرين بحيث يتجه بالشكل المطلوب, ولكي يتحقق لابد من إعداد برامج التنمية الإدارية عن طريق إتباع الخطوات التالية: (الشنواني،1999, ص 161)

1. تحليل المنظمة / ويعني دراسة المنظمة بشكل كامل ولجميع الجوانب التنظيمية والإدارية الحالية والمستقبلية بشكل عام، ويتم من خلاله فحص أهداف المنظمة وعملياتها ومواردها وسياساتها وبيئتها و للتعرف على المشكلات فيها, ومن ثم تحديد أين تكمن الحاجة إلى التدريب والتطوير, هل في (الموارد البشرية, أو في الهيكل التنظيمي, أو في إجراءات وأنظمة العمل, أو في المناخ التنظيمي...الخ)؟ وهل يمكن إجراء التدريب والتطوير؟ وهل تتوافر الموارد المادية والبشرية والتقنية لذلك؟.

ويتطلب هذا التحليل دراسة الأهداف والتغيرات المتوقعة الطويلة والقصيرة المدى للمنظمة ولوحداتها الإدارية المختلفة من مختلف الجوانب، وكذلك يتطلب دراسة الهيكل التنظيمي والعلاقات بين الوحدات الإدارية وتوزيع

السلطات والمسؤوليات وخطوط الاتصال وتدفق المعلومات، كما يستدعي دراسة الوظائف التي تحتاجها المنظمة على المدى الطويل وتلك الوظائف التي تستغني عنها. بالإضافة إلى تحديد الوظائف التي تظهر قدراً عالياً من التسيب أو الغياب أو الأداء المتدني. وبصفة عامة دراسة وتحليل البيانات المتاحة مثل: (المعلومات المتعلقة بنوعية الخدمات، أو التكاليف المباشرة وغير المباشرة للعمالة، ونسبة الحوادث والشكاوي والتظلمات، وغيرها من المعلومات التي تساعد على تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة).

كذلك يتطلب هذا التحليل دراسة السياسات التنظيمية والإدارية بشكل عام، ودراسة الأنظمة واللوائح والإجراءات المتصلة بها، كما يستدعي دراسة المناخ التنظيمي بما في ذلك اتجاهات الموظفين نحو جوانب محددة من عملهم مثل: (الأجور، فرص الترقية وأسلوب الإشراف، وسلوك الزملاء والرضاء الوظيفي، وتدفق الاتصالات وإجراءات اتخاذ القرارات).(رشيد، 2001، ص 690)

2. تحليل الهيكل التنظيمي وأهداف المنظمة / تتحدد واجبات كل مدير في المنظمة على ضوء أهداف المنظمة، والتنظيم الذي أقيم بغرض تسهيل تحقيق هذه الأهداف، فهناك أهداف عامة للمنظمة ككل، وأهداف ثانوية توضع لكل جزء من أجزاء المنظمة، ومن الطبيعي أن يكون هناك تكامل بين الأهداف بحيث إذا تحققت الأهداف الفرعية يكون في ذلك تحقيق للأهداف العامة الرئيسة للمنظمة، ومن هنا يتضح مدى أهمية التعرف على أهداف المنظمة وإحاطة جميع المديرين بها، ليتم وضع برامج التنمية الإدارية على ضوء هذه الأهداف بحيث تساعد في تحقيقها عن طريق جهود المديرين والعاملين بالمنظمة. (الشنواني، 199، ص166)

أما بالنسبة للهيكل التنظيمي فهو: الإطار الذي تتحدد وتتجمع فيه أوجه النشاط المتشابهة والتقسيمات التنظيمية والمستويات الإدارية. وتتوضح فيه خطوط السلطة والمسئولية ويساعد في توجيه سلوك المدير في المنظمة في اتخاذ

القرارات وتتأثر نوعية وطبيعة هذه القرارات بطبيعة الهيكل التنظيمي، كما أن الهيكل التنظيمي يعني الطريقة التي يتم بها تقسيم أنشطة المنظمة، وتنظيمها وتنسيقها وتوزيع الأفراد بين الوظائف وفقاً لتقسيم العمل، ومبدأ التخصص وتوزيع المهام والواجبات بين أفراد المنظمة، وتحديد خطوط الاتصالات بين المستويات الإدارية.

ومن هنا يجب دراسة الهيكل التنظيمي دراسة دقيقة قبل وضع برنامج التنمية الإدارية، حتى يمكن التعرف على عوامل الضعف والعمل على تصحيحها..(حريم،2003، ص 103)

3. تحليل الاحتياجات الإدارية: حيث يساعد تحليل الاحتياجات الإدارية من المديرين في التعرف على المراكز الإدارية داخل المنظمة والتي يجب العمل على شغلها في الوقت الحالي وتلك التي يمكن شغلها في المستقبل، وعلى أساس هذا التحليل للاحتياجات يمكن العمل على تنمية المديرين لشغل المراكز الإدارية، كما يساعد تحليل المديرين في التعرف على المؤهلات والمهارات المطلوبة في المديرين لشغل المراكز الإدارية في المستقبل، فيمكن من خلال ذلك معرفة جوانب النقص في المؤهلات والمهارات للمديرين الحاليين، و العمل على تطويرها وتنميتها من خلال برامج التنمية الإدارية، كما يساعد تحليل الاحتياجات الإدارية من المديرين في التعرف على الحاجات الفردية للمديرين ورغبتهم في تحسين أنفسهم من خلال التغلب على جوانب النقص ومعالجة نواحي الضعف في مهاراتهم وشخصياتهم، فقد يشعر بعض المديرين بأنهم في حاجة إلى تنمية قدرتهم في كتابة التقارير، أو المحاضرات، أو قيادة الندوات أو المناقشات، وقد يرى البعض الأخر أنهم في حاجة إلى تعلم كيفية الإشراف على المساعدين وكسب تعاون الآخرين العاملين معهم في المنظمة.
4. تحديد أساليب التنمية الإدارية / بعد أن يتم تحليل المنظمة وهيكلها التنظيمي وأهداف المشروع وتحليل الاحتياجات الإدارية من المديرين وتحديد المهارات والمؤهلات الواجب تنميتها، يتم تحديد أساليب التنمية الإدارية اللازمة

لذلك، سواء كانت أساليب تتعلق بتنمية المديرين بالشكل الذي يناسب المهارات المطلوبة في كل مدير وتحديد أساليب تطوير الهياكل التنظيمية وإجراءات وأنظمة العمل، وتوفير المناخ التنظيمي الصحيح، وتحليل البنية الخارجية للقيام بإعداد برنامج التنمية الإدارية بالشكل المطلوب .

5. تقييم برنامج التنمية الإدارية / حيث يتم تقييم برنامج التنمية الإدارية في فترات دورية للتأكد من أنه يقابل احتياجات التنمية التي تتطلبها المنظمة وتلك التي يسعى إليها الأفراد المشتركون في هذه البرامج, ويحتوي هذا التقييم على إعادة فحص أهداف البرنامج للتأكد من أنها تتحقق بالشكل المطلوب، وللتعرف على ما إذا كانت هذه الأهداف في حاجة إلى التعديل لمقابلة الظروف المتغيرة والتي تركت آثارها على البرنامج, كما يمكن استطلاع رأي الأفراد المشاركين والمستفيدين من البرنامج، سواء عن طريق قوائم أسئلة أو بالمناقشة معهم حول مدى فعالية البرنامج, كما يمكن تقييم البرنامج عن طريق دراسة السجلات المثبتة لتقدم الأفراد وتلك الخاصة بالذين انسحبوا من البرنامج، وكذلك سجلات الأفراد الراغبين في الانضمام إلى البرنامج، حيث يساهم تقييم البرنامج في معرفة نقاط الضعف وتصحيحها لزيادة فعالية البرنامج.(الشنواني, 1999, ص168)

ثالثاً: تخطيط التنمية الإدارية واستراتيجياتها:

يتضمن تخطيط التنمية الإدارية العديد من العناصر ابتداء من مفهوم التخطيط بشكل عام, التخطيط للتنمية الإدارية, التخطيط الاستراتيجي للتنمية الإدارية, استخدام مدخل النظم لتخطيط التنمية الإدارية، وانتهاء باستراتيجيات التنمية الإدارية وذلك على النحو الآتي:

1. مفهوم التخطيط / التخطيط يعني تحدي الأهداف والوسائل والإعداد المسبق للأنشطة والأعمال التي ينبغي على المنظمة القيام بها لتحقيق أهدافها, فهو يتضمن (ما يجب عمله ومكان عمله, وتوقيت عمله, والكيفية التي يتم بها

تنفيذ الأعمال, والوسائل المستخدمة للقيام بهذه الأعمال, وكذلك دراسة البدائل المحتملة، وتقييم هذه البدائل واختيار البديل الأمثل). ويتضح مما تقدم أن التخطيط يمثل الجانب الفكري للعملية الإدارية، والمحدد الواضح لإجراءات العمل، وجوهر اتخاذ القرارات للمشاكل والمواقف موضوع البحث من المنظمة، وأساس تحديد الأهداف لجماعات العمل المختلفة. (طه, 2003, ص 296)

أما بالنسبة لتخطيط التنمية الإدارية: فإن التنمية الإدارية تعد على أساس تخطيط سليم للقوى العاملة في مجال الإدارة والإشراف داخل المنظمة، ويتم ذلك في ضوء تقدير احتياجات المنظمة المستقبلية من المديرين في كافة المستويات الإدارية التي يفرضها كبر حجم المنظمة ونمو هيكلها التنظيمي.

فتخطيط التنمية الإدارية هو التخطيط الذي يهدف إلى تحديد الاحتياجات من رجال الإدارة في المستقبل، وتحديد أهداف التنمية الإدارية، وتوضيح الأسس الموضوعية الواجب إتباعها لتنمية المديرين وتنمية وتطوير الهياكل التنظيمية، وإجراءات وأنظمة العمل، والتخطيط لتوفير مناخ تنظيمي جيد يسمح بالمرونة والتعاون بين أعضاء المنظمة وتمكين الأجهزة الإدارية من تحقيق أهداف التنمية على مستوى الدولة ككل.(المؤمن وآخرون, 1997, ص 110)

أما التخطيط الاستراتيجي للتنمية الإدارية: تعتبر التنمية الإدارية أساس التنمية الشاملة ونجاحها, إذ لا يمكن تحقيق التنمية والتطوير والتقدم دون توفر إدارة علمية سليمة وواعية قادرة على تحقيق التقدم والإبداع، وهنا تبدو أهمية التنمية الإدارية باعتبارها عملية شاملة تحتاج إلى موارد بشرية كفؤة، وتحتاج إلى تعاون وتكامل بين مختلف جوانبها، إضافة إلى ضرورة توفير التخطيط الاستراتيجي المعتمد على المعايير العلمية والمعلومات الصحيحة, وذلك للوصول إلى الإدارة الناجحة التي تستطيع إعداد خطط إستراتيجية في التنمية الإدارية؛

لأنها الوسيلة العلمية والعملية الفعالة, والتي يمكن من خلالها القيام بإصلاحات إدارية وتطوير أساليب العمل الإداري وتنمية الموارد البشرية.(اللوزي, 2000, ص 85)

2. خطوات تخطيط التنمية الإدارية/ تمر عملية تخطيط التنمية بالخطوات التالية:

- تحديد أهداف التنمية الإدارية بشكل واضح ومحدد.
- تحليل الوضع الحالي للمنظمات.
- التعرف على المشاكل القائمة التي تحول دون تحقيق الأهداف المطلوبة.
- اقتراح الحلول المناسبة لهذه المشكلات.
- وضع خطة التطوير والتنمية الإدارية متضمنة الأهداف المطلوبة وتحقيقها والإجراءات اللازمة والبرامج الزمنية والتكاليف المطلوبة لذلك.
- تنفيذ خطة التطوير والتنمية الإدارية ومتابعة تنفيذها.
- التقييم المستمر لخطة التطوير والتنمية الإدارية.(فايد, إدريس, 1990, ص 403)

3. استخدام مدخل النظم لتخطيط التنمية الإدارية / يمكن الاستفادة من مدخل النظم عند تخطيط التنمية الإدارية على أساس أنها نظام متكامل يتكون من:

أولاً – المدخلات:

أ) مدخلات بشرية / وتشمل القوى البشرية المتاحة بأعدادها وتخصصها وقيمها الاجتماعية وأنماط سلوكها ومهاراتها، وكذلك أهدافها وتوقعاتها ومشكلاتها.
ب) مدخلات مادية/ وتشمل جميع الموارد غير الإنسانية المتاحة من أموال وموارد ومباني وأراضي وأثاث ومعدات وأجهزة.

ج) مدخلات بيئية / وتضم المعلومات اللازمة عن الظروف البيئية الخارجية المحيطة سواء كانت بيئية مباشرة أو غير مباشرة.(فايد, إدريس, 1990, ص404)

ثانياً – العمليات:

وهي مجموعة الأنشطة المادية والفكرية التي تستخدم المدخلات وتغييرها من شكلها الأولي إلى شكل أكثر قيمة يتناسب وأهداف النظام، والأنشطة قد تكون تعليمية، صحية، ثقافية, وتستخدم الإدارة في عمليات التحويل مهاراتها في ممارسة وظائف الإدارة من (تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة).

ثالثاً – المخرجات:

وهي الإنجازات أو النتائج المحققة سواء كانت في شكل مباني أو خدمات صحية تم تقديمها. ويمكن تصنيف المخرجات على أساس تقسيم المدخلات كالتالي:

أ) مخرجات بشرية / وهم القوى البشرية التي تم إعدادهم وتنمية مهاراتهم وقدراتهم.

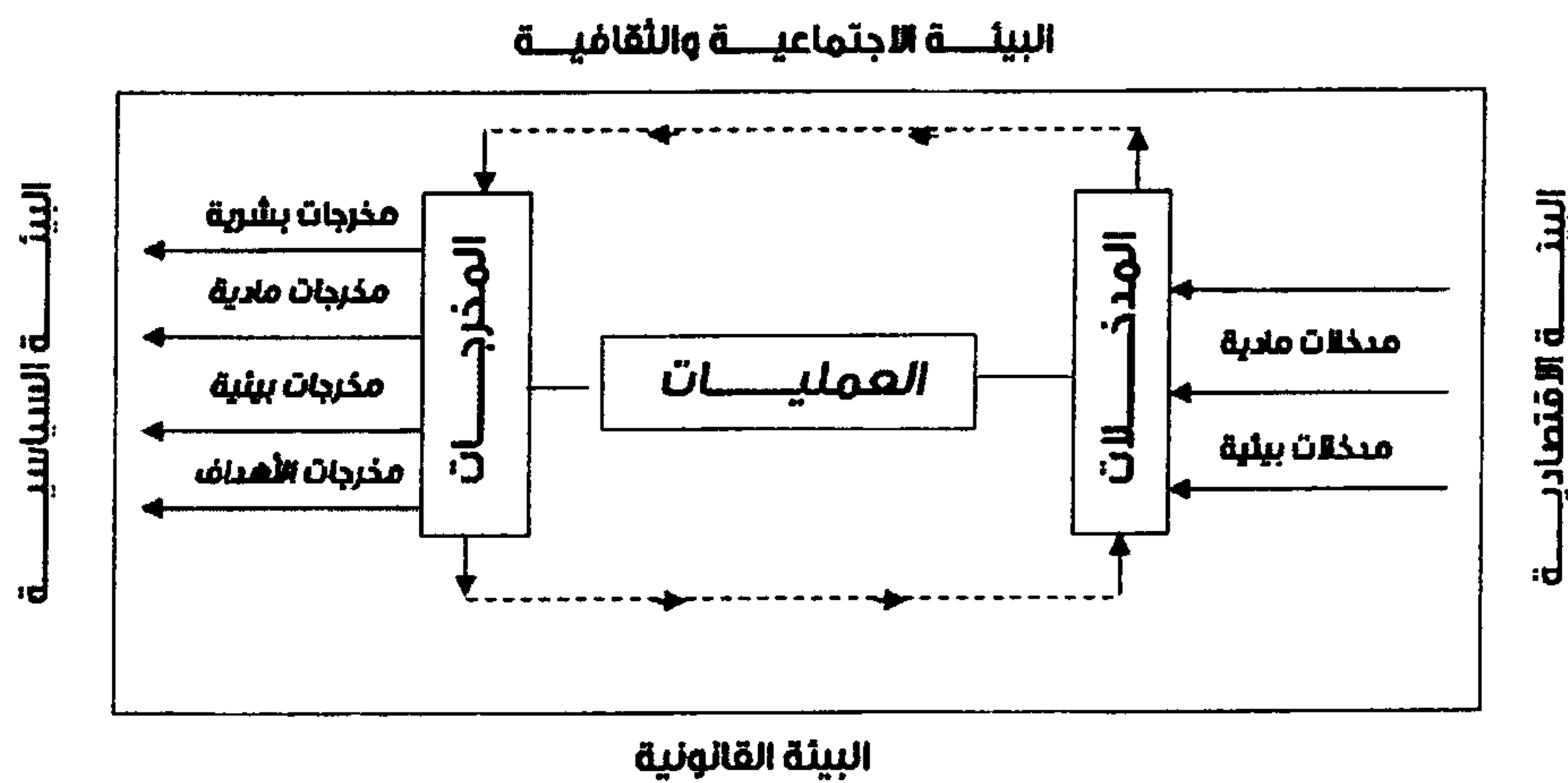
ب) مخرجات مادية / كالسلع المنتجة والخدمات المقدمة.

ج) مخرجات بيئية / ويقصد بها التطوير الذي حدث في قيم المجتمع وثقافته وأوضاعه الاقتصادية والاجتماعية.

د) مخرجات الأهداف / وهي تعكس مستوى تحقيق الأهداف الموضوعة مسبقاً.

رابعاً- التغذية العكسية:

حيث تلعب التغذية العكسية دوراً رئيساً في ربط مكونات النظام وإعادة تشغيله وتقوم بدورها التصحيحي المستمر؛ ويمكن توضيح مكونات تخطيط التنمية الإدارية من خلال الشكل التالي: (فايد، إدريس، 1990، ص 405).



الشكل (2) مكونات تخطيط التنمية الإدارية وفقاً لمدخل النظم

المصدر: عبد المجيد بهجت فايد،ثابت عبد الرحمن إدريس: الإدارة العامة،(مكتبة عين شمس، القاهرة، 1995، ص 405).

4. إستراتيجيات التنمية الإدارية: يمكن أن تستند نشاطات وجهود التنمية الإدارية إلى إستراتيجية أو أكثر من الاستراتيجيات التالية:

أ) القوة / وتقوم هذه الإستراتيجية على فرض التغيرات التي تتطلبها عملية التنمية الإدارية وإلزام الأفراد والجهات المعنية بها بضرورة تنفيذ التغيرات المطلوبة وفقاً لمقاييس كمية ونوعية وزمنية محددة، حيث تستخدم القيادة السياسية والإدارية نفوذها ومصادر قوتها وتأثيرها في هذا الخصوص.

ب) الإقناع / وفي هذه الحالة تقوم الجهات العليا بالتخطيط للتغيرات المطلوبة واتخاذ القرارات بشأنها تماماً مثل الإستراتيجية الأولى، ولكن الاختلاف ينحصر في كيفية الحصول على التزام الجهات المعنية بها، حيث تعتمد

إستراتيجية الإقناع على توضيح أهمية التغيرات وطبيعتها والإيجابية وفوائدها مما يولد القناعة بها لدى الجهات المنفذة لها

ج) التوعية والتثقيف بأهمية التنمية الإدارية/ وذلك بتوضيح دور الإدارة في التنمية الشاملة من خلال وسائل الاتصال الإداري والجماهيري، وهذا يتضمن تنشئة الأجيال وتعريفها بأهمية الإدارة ودورها الحيوي في إنجاز الأهداف بالكفاءة والفاعلية.

د) المشاركة/ وتقوم على العمل التعاوني والجماعي والانفتاح بين مختلف الجهات المعنية بالتغيرات المصاحبة للتنمية الإدارية سواء كانت جهات تخطيط أم تنفيذ أم متابعة أم رقابة أم معلومات وغيرها, حتى تعطي المشاركة شعوراً بالمسؤولية وتحفز التعاون في التنفيذ.

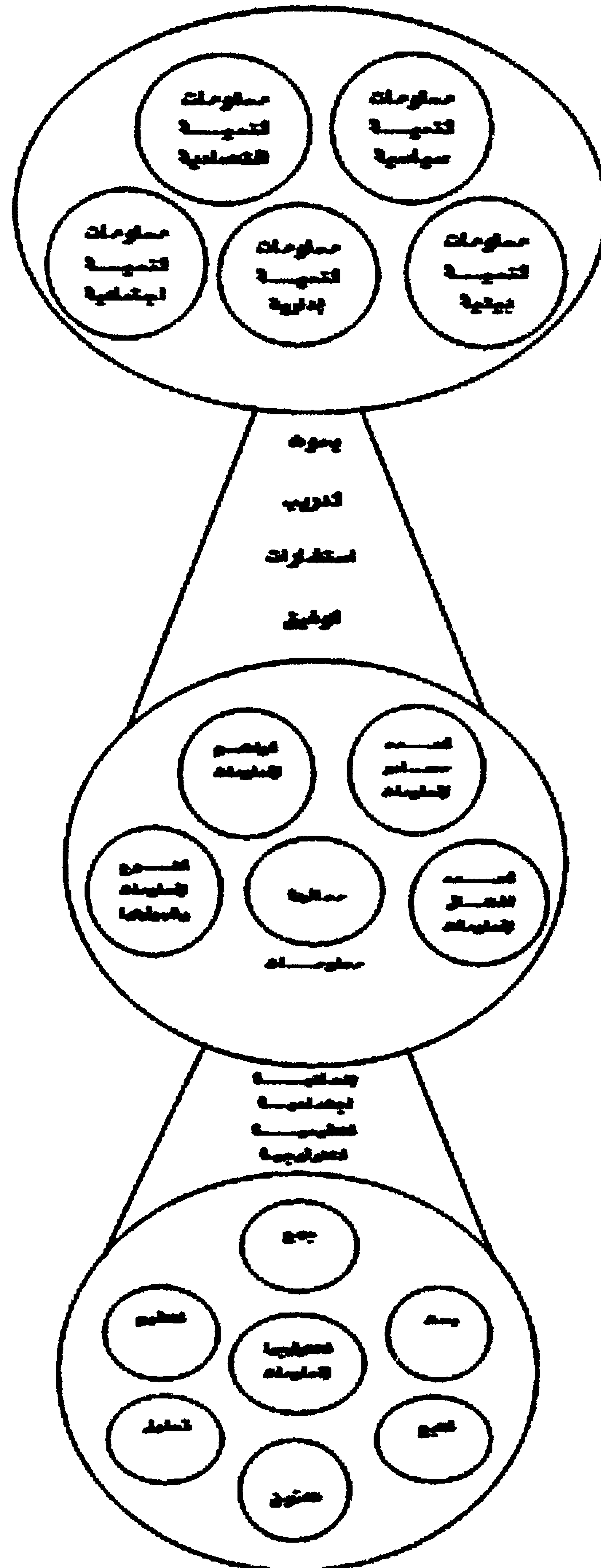
ه) الإستراتيجية متعددة الأبعادأوالموقفية/ وهي التي تقوم على اختيار وتبني إستراتيجية أو أكثر وفقاً للموقف والظروف المحيطة بالتغير والتنمية الإدارية، وهذه الإستراتيجية تتصف بالمرونة واتخاذ القرار الفعال والملائم بخصوص جهود التنمية الإدارية.(العواملة، 1992, ص58)

رابعاً: دور المعلومات والقيادة في التنمية الإدارية:

تلعب المعلومات الإدارية دوراً كبيراً في تحقيق التنمية بشكل عام والتنمية الإدارية بشكل خاص, ويمكن القول بإن نظم المعلومات الإدارية هي: أسلوب منظم لجمع المعلومات عن الماضي والحاضر ومعلومات تساعد في التنبؤ والتخطيط للمستقبل، وتكون هذه المعلومات خاصة بعمليات المنظمة الداخلية ومعلومات عن البيئة الخارجية ؛ لأجل مساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات الخاصة بالتخطيط والرقابة والعمليات وترشيد اتخاذ القرارات. (الطائي، 2005، ص 42)

وحيث تلعب المعلومات دوراً مهماً في تحقيق التنمية الإدارية فمن متطلبات التنمية الإدارية العمل على وضع نظام متكامل وحديث للمعلومات يسهل العمل الإداري ويزيد من كفاءة عمليات التنظيم. فتوفر أنظمة معلومات جيدة يزيد من قدرات المنظمة، وينعكس بالتالي على نوعية السلع والخدمات التي تقدمها المنظمة، إضافة إلى زيادة كفاءة عملية اتخاذ القرارات وقد ساهم التقدم الكبير في مجال صناعة الحاسبات الآلية في تسهيل عمليات حفظ ومعالجة وتخزين البيانات بطرق مختلفة تتناسب مع احتياجات المنظمة واحتياجات الأفراد، لذلك لابد للإدارة العامة وأجهزتها من دراسة وفهم وتحليل أهمية المعلومات في تحقيق التنمية الإدارية، فالمشاكل التي يعاني منها عالمنا المعاصر هي مشكلات التخلف والتراجع التنظيمي وتدهور مستويات المعيشة وزيادة الفقر، فالدول النامية تواجه ما يعرف بالأزمات التنموية الناتجة عن عدم قدرة هذه الدول على تلبية احتياجاتها، كما يترتب على هذا الحال ظهور فجوة إدارية ناتجة عن العجز في توفير مستلزمات التنمية الإدارية.

كما أن هذا الموقف يتطلب ضرورة العمل لإيجاد نظام معلومات فعال، يمد الإدارة بالمعلومات اللازمة والأساسية للتنمية الإدارية. فالتنمية تحتاج إلى منظومة من المعلومات لكافة الجوانب الإدارية، حيث يمكن النظر إلى أن التنمية نظام كلي يشكل من مجموعة من النظم الفرعية للتنمية الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية والإدارية. فنظام التنمية الإدارية هو ذلك النظام الذي يهتم بالجانب الإداري للنظم التنموية الأخرى، حيث إنه عبارة عن مجموعة من النظم الفرعية المتفاعلة مع بعضها البعض، مثل نظام التنمية الإدارية والاقتصادية أو نظام التنمية الإدارية والاجتماعية. وهو نظام يعتمد على البحوث والاستشارات والتدريب والمعلومات. فنظام المعلومات الإدارية يبنى على جهاز محدد، وهو جهاز التنمية الإدارية، وذلك لتوفير المعلومات المطلوبة بالسرعة المناسبة وبالكمية والجودة الملائمة؛ لتنشيط البحوث والتدريب والاستشارات الإدارية والمتصلة أساساً بالمحاور الإنسانية والاجتماعية والتنظيمية والتكنولوجية، إضافة إلى ضرورة توفير كل ما يلزم للتنمية الإدارية من معلومات للرجوع إليها وقت الحاجة. والشكل التالي يوضح ذلك.(اللوزي، 2000، ص214)



الشكل (3) نظام معلومات التنمية الإدارية

المصدر: موسى اللوزي: التنمية الإدارية(دار وائل للنشر،عمان، ط /1،2000 ف) ص 218.

أما بالنسبة للقيادة الإدارية فهي: قدرة الفرد على التأثير على شخص أو مجموعة أشخاص وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وتحفيزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاءة والفاعلية في سبيل تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً، حيث تعمل القيادة الإدارية على فهم مشاكل المرؤوسين وتحفيزهم على التعاون للقيام بوظائفهم على أكمل وجه، وتوجيه طاقاتهم نحو أهداف المنظمة بالشكل الذي يلبي حاجاتهم ورغباتهم.(المغيربي، 2004، ص199)

ويمكن اعتبار القيادة بأنها نشاط أو عملية تأثير يتمكن فيها الشخص من كسب ثقة الآخرين والتزامهم، ويستطيع أن يدفع الجماعة لتحقيق مهمة أو مجموعة مهام بالكفاءة والفاعلية المطلوبة، ودون الاعتماد على منصب أو سلطة رسمية وإنما بناء على قوة الإقناع والتأثير على الآخرين.(سادلر، 2008، ص18)

ولكي تنجح المسيرة التنموية لابد من توافر خصائص معينة في إداريي التنمية الذين يستلمون الوظائف القيادية، ومن هذه الخصائص ما يلي:

1. القدرة على استيعاب التنمية وتحدياتها / أي يجب على القياديين الإداريين الإلمام الكامل بمفهوم التنمية، مع ضرورة ربط الطموحات بالواقع والقدرات، حتى تكون الأهداف المرسومة قابلة للتحقق، وهذا الاستيعاب يعني الاستعداد والتوجه الذهني لهؤلاء نحو أبعاد التنمية وتحدياتها.
2. القدرة على تحديد الأهداف والسياسات والإجراءات / إن نجاح عمليات التنمية يتوقف على قدرة الإدارة والمنفذين على تحديد الأهداف بوضوح، ودراستها دراسة جيدة تعتمد على التحليل والمقارنة، حتى تكون أهدافاً قابلة للتحقق.
3. القدرة على المبادرة والابتكار/ يجب أن تتوافر المهارات والقدرات والدافعية والإبداع والابتكار لدى الأفراد القائمين على تنفيذ عملية التنمية، وهذه الخصائص يجب أن يتم توفيرها في البرامج التعليمية والصحية

والاجتماعية، لكي يتم الحصول على كوادر إدارية قادرة على قيادة عمليات التنمية في المستقبل.

4. القدرة على مواجهة المواقف المتغيرة / وهذا يتطلب توفر مهارات عالية لدى الأفراد العاملين، و خاصة رجال الإدارة العليا للعمل بقوة وحزم يتماشى مع التغيرات البيئية وكذلك القدرة على مواجهة الأزمات.
5. القدرة على التطوير الإداري / للنجاح في تحقيق التنمية الإدارية لابد أن يكون هناك توجه وقناعة ورغبة واستعداد لدى الإدارة العليا بضرورة إجراء التطوير في المنظمات وهياكلها وأنماط سلوكها، فهذه الإجراءات هي أساسية لإحداث التغير الهادف لتحقيق التنمية.
6. القدرة على اتخاذ القرارات / إن مساهمات القادة الإداريين تكون كبيرة في تحقيق التنمية الإدارية، وذلك من خلال المعرفة العلمية في اتخاذ القرارات والابتعاد عن اللاموضوعية والعشوائية، فالقرار الرشيد والفعال قادر على وصف واقع الحال، والعمل في حدود قدرات المنظمة وإمكانيتها.
7. القدرة على التنفيذ بكفاءة وفاعلية / و ذلك لأن الإدارة العليا لديها القدرة والمهارة على بلورة السياسات وتحديد الأهداف ضمن القدرات المتوفرة، الأمر الذي يسهل على الإدارة العليا القيام بترجمة هذه السياسات إلى واقع عمل، تم حشد كل الطاقات والقدرات مما يسهل الوصول إلى الأهداف المطلوبة.
8. القدرة على المتابعة والتقييم الذاتي / وهنا يجب توافر أنظمة تقييم مؤسسية وفردية، حتى يتم تحديد أو تعديل الأهداف أو تصحيح الانحرافات والأخطاء، فتوفر هذه الأنظمة مع الأفراد أصحاب المهارات العالية يؤدي إلى الارتقاء بالمنظمة إلى وضع أفضل وأداء أحسن.(اللوزي، 2000، ص 108)

الفصل الثالث

أساليب التنمية الإدارية وتقييمها



الفصل الثالث
أساليب التنمية الإدارية وتقييمها

المبحث الأول: مقومات التنمية الإدارية وعوامل نجاحها

أولاً: الإدارة والتنمية الإدارية

ثانيا: أساليب التنمية الإدارية.

ثالثاً: الاتجاهات الحديثة في التنمية الإدارية.

رابعاً: مقومات التنمية الإدارية.

المبحث الثاني: تقييم برامج التنمية الإدارية.

أولاً: الإشراف على برامج التنمية الإدارية.

ثانياً: تقيم برامج التنمية الإدارية.

ثالثا: معوقات التنمية الإدارية.

رابعاً: الخصخصة والتنمية الإدارية.

المبحث الأول
مقومات التنمية الإدارية وعوامل نجاحها

أولاً: الإدارة و التنمية الإدارية

سنتناول في هذه الفقرة مفهوم الادارة والمدير، أهمية تنمية المديرين، المهارات المطلوبة في المديرين، أبعاد تنمية المديرين، وعوامل نجاحها.

1. مفهوم الإدارة: هي نشاط إنساني ذو طبيعة ذهنية تتجسد في شكل عملية متكاملة من التخطيط و التنظيم والتوجيه والرقابة لكافة الموارد البشرية والمادية والمعلوماتية في بيئة تنظيمية معينة، لتحقيق أهداف المنظمة بالكفاءة والفاعلية المطلوبة، ومن خلال هذا التعريف نلاحظ أن الإدارة ترتكز على وظائف أساسية وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، ومن خلال الإشراف والتنسيق بين هذه الوظائف من قبل المديرين من خلال المهارات التي يكتسبونها يتم تحقيق الأهداف عن طريق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة بأقصر الطرق وبأقل التكاليف وفى الوقت المناسب.(إدريس، 2005، ص 23)
2. مفهوم المدير: المدير هو الشخص الذي يشغل مركزاً ووظيفة معينة في المنظمة ويكون مسؤولاً عن عمل فردٍ أو أكثر، كما أنه يمارس سلطة على هذا الفرد ويكون مسؤولاً عن المرؤوسين والموارد الأخرى في المنظمة، وهو الذي يقوم بوظائف الإدارة إضافة إلى اتخاذ القرارات وذلك لتحقيق أهداف المنظمة بالشكل المطلوب (أبو قحف، 2005، ص 71)
3. أهمية وطبيعة تنمية المديرين: بما أن الغرض الأساسي من التنمية الإدارية هو تحسين مهارات المديرين وقدراتهم والعمل على توفير الأكفاء منهم والقادرين على مقابلة متطلبات وتحديات المستقبل ولا يجب أن ننسى ما للإدارة من أهمية كبيرة في نجاح أو فشل أي منظمة أما بالنسبة لأهمية الإدارة في نجاح أي عملية تنموية يعود للاعتبارات الآتية:-

- إن جهاز الإدارة هو أقدر من غيره على جمع المعلومات اللازمة للتخطيط.
- إنه الأقدر على تحديد الأهداف والسياسات والخطط.
- إنه المسئوول عن وضع الخطط وبرامج التشغيل المتعلقة بكل أجهزة الدولة.
- إنه المشرف على التنفيذ والمتابعة والتقييم.

كما أن تنمية المديرين ليست نشاطاً منفصلاً نعهد به إلى موظف مختص، بل هي عملية شخصية تعتمد على مدى التزام المديرين ومدى توفر الدوافع لديهم لتنمية قدراتهم، فإذا كان المدير غير مقتنع بضرورة تطوير وتنمية قدراته فلا جدوى هنا من أي برامج تنموية.(المؤمن وآخرون، 1997، ص 130)

4. المهارات المطلوبة في المديرين: هناك العديد من المهارات الواجب توفرها في المديرين للقيام بأعمالهم ووظائفهم بالشكل المطلوب ومن هذه المهارات ما يلي:-

أ) المهارات الفكرية / وهي قدرة المدير على التعامل مع الأفكار والعلاقات المجردة أي أنها القابلية الذهنية للمدير على النظر إلى المنظمة ككل متكامل وقابليته أيضاً على إدراك أو تصور العلاقات المتبادلة التي تحدث بين أجزاء المنظمة المختلفة من جهة وبين المنظمة وبيئتها الخارجية من جهة أخرى علماً بأن المدير الذي يفتقد تلك المهارات يبقى إدارياً جيداً ولكنه ليس ناجحاً وتظهر أهمية تلك المهارات في المستويات الإدارية العليا.(الصيرفي، 2006، ص 25)

ب) المهارات الإدارية / وتعني قدرة المدير على القيام بوظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، إضافة إلى إدارة وظائف المنظمة وإدراك الصورة الكلية للمنظمة على أساس أنها نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة والقدرة على الإبداع واتخاذ القرارات الفعالة.

ج) المهارات الإنسانية / وتعني قدرة المدير على التعامل مع مرؤوسه وفهم السلوك الإنساني واختيار أسلوب التعامل المناسب مع الأفراد وقيادتهم،

بالإضافة إلى تحفيزهم وتشجيعهم على الإنجاز الجيد كأفراد وجماعات، وهذا يتطلب من المدير أن يكون قادراً على إيجاد وسيلة الاتصال المناسبة مع مرؤوسه، وهذه المهارات ضرورية لكل المديرين في مختلف المستويات الإدارية لأنهم يتعاملون مع البشر د– المهارات الفنية / وتعني إلمام المدير بالجوانب الفنية للعمل الذي يديره ومعرفته بأساليب وأساسيات هذا العمل، والتعامل مع الأشياء المادية والعمليات، والقدرة على استخدام الوسائل والأدوات والإجراءات الخاصة بإنجاز العمل، وهذا النوع من المهارات

يساعد المدير في مراعاة الجوانب الفنية بالقرارات التي يتخذها وكذلك تقييم أداء مرؤوسيه من الناحية الفنية.(ماهر، 2004، ص 36)

ويقصد بالمهارات الفنية أيضاً: المعرفة المتخصصة في مجال معين والقدرة الفنية المتميزة على أداء العمل، وتختلف مدى الحاجة إلى المهارات الفنية باختلاف المستوى الإداري، فرؤساء الأقسام والمشرفين يحتاجون إلى إلمام جيد بالنواحي الفنية لعمل مرؤوسيهم حتى يستطيع المشرف أن يتفهم طبيعة عملهم واتخاذ القرارات السليمة، وتقل الحاجة إلى المهارات الفنية كلما اتجهنا إلى أعلى السلم الإداري حيث إن المديرين في المستويات الإدارية العليا يتعاملون مع مشاكل عامة للمنظمة لا تتطلب قدراً كبيراً من المعرفة الفنية المتخصصة وإنما تتطلب مهارات فكرية وإدارية عالية.(الصحن وآخرون، 2000، ص 106)

ومما سبق نلاحظ أنه كلما اتجهنا إلى أعلى الهرم الإداري زادت أهمية المهارة الإدارية نظراً لدورها في اتخاذ القرارات بينما تقل أهمية هذه المهارات في المستويات الدنيا، وتزداد أهمية المهارة الفنية في هده المستويات لحاجتهم إلى الإشراف على العاملين وتوجيههم إلى الأسلوب الأفضل للأداء، بينما المهارة الإنسانية تتقارب في أهميتها على مختلف المستويات الإدارية، لأن المدير يدير البشر ودوره في التعامل مع البشر لا يتغير كثيراً من مستوى إداري لأخر. والشكل التالي يوضح ذلك. (ماهر، 2004، ص30)



الشكل (4) الأهمية النسبية للمهارات في المستويات الإدارية المختلفة

المصدر: احمد ماهر: الإدارة، المبادئ والمهارات (الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004 ف) 30

5. أبعاد تنمية المديرين:

إن التنمية الإدارية هي عملية مستمرة؛ وذلك لأن المديرين يعيشون في ظل ظروف ومتغيرات بيئية عديدة ومتنوعة، وعملية تنمية المديرين ليست فقط قائمة على البرامج والدورات التدريبية التي عليه أن يشترك فيها، ولكنها تشمل بالإضافة إلى ذلك أبعاد أخرى وهي:

1) الاختيار والتعيين / على الرغم من أن اختيار وتعيين المديرين تعتبر عملية سابقة لتنمية المديرين إلا أن لها تأثيراً كبيرا على تنمية المديرين، فإذا كان الاختيار والتعيين موضوعياً وتم على أساس الكفاءة والجدارة، فإننا نجد أن المديرين الذين تم تعيينهم على هذا الأساس لديهم استعداد جيد للتنمية، أما إذا تم الاختيار والتعيين على أسس شخصية أو غير عادلة فإن عملية تنمية المديرين لابد وأن تكون صعبة وشاقة

كما أن عملية اختيار المديرين تعتمد أساساً على احتياجات المنظمة من الموارد البشرية العاملة في مجال الإدارة وإن عملية الاختيار ليست بالعملية

السهلة،و هناك عدة طرق يمكن أن تلجأ إليها المنظمة لشغل المراكز الشاغرة سواء كان ذلك عن طريق (المؤمن و آخرون، 1997، ص 132)

أ) التعيين من خارج المنظمة: إن الاعتماد على المصادر الداخلية في توفير الاحتياجات الإدارية للمنظمة قد لا يلبي بتلك الاحتياجات كافة، خاصة في المنظمات الكبيرة الساعية إلى النمو والتوسع، والتي في حاجة ماسة إلى كفاءات متميزة ومهارات وقدرات وخبرات ومعارف متنوعة والتي لا تتوافر داخل المنظمة، ومن أهم المصادر الخارجية التي تلجأ إليها المنظمات للحصول على الأفراد الجدد وتعينهم لسد حاجاتها الإدارية من المديرين، المؤسسات التعليمية كالجامعات والمعاهد العليا والأكاديميات المتخصصة، ومراكز التدريب والتأهيل والشركات، وترشيحات العاملين بالمنظمة. (الفضيل، 2000، ص 75)

ب) ترقية الموظف من داخل المنظمة / فقد تفضل الكثير من المنظمات إعطاء الأولوية في التعيين للموظفين من الداخل، وتقوم المنظمة عادة بعد توفر وظيفة شاغرة بعمل إعلان داخلي إلى الأقسام والوحدات في المنظمة تعلم الموظفين فيها بهذا الشاغر وتطلب من كل من يجد أن لديه الكفاءة المناسبة أن يتقدم بطلب إلى إدارة شئون العاملين والتي بدورها وبالتنسيق مع الإدارة المعنية تقوم بالإجراءات المناسبة لعملية النقل والترقية.

2) التنمية الذاتية / يمكن تعريف التنمية الذاتية بالتنمية الحاصلة، نتيجة المبادرة الفردية التي يقوم بها الفرد لتنمية جوانب عدة من شخصيته ومواهبه وقدراته ومهاراته لأسباب عدة، أو ربما دون أسباب واضحة تذكر.

يقصد بالتنمية الذاتية تنمية المدراء لأنفسهم بأنفسهم، بدافع أو رغبة منهم، وبدون تدخل أو طلب يذكر من إدارات مؤسساتهم. إلا أن الهدف الأساسي من التنمية الذاتية، يكمن في التحديات والفرص العديدة التي تواجه المدراء. فالمدير اليوم، وفي عصر المعلوماتية والتكنولوجيا العلم والمعرفة وفي عالم العولمة،

يتساءل عن مستقبله ومصيره ومساره ويسأل تلقائياً نفسه أسئلة بديهية ومختصرة كالتالية: كيف يمكن لي أن أصبح أكثر قبولاً وأكثر فاعلية، وأنا أوجه الغد وبعد الغد؟ كيف أتطور، وهل التطور يساعدني كي أصبح أكثر قوة وعظمة ونفوذاً؟ (بلوط، 2002، ص 288)

ولتحقيق تنمية ذاتية فعالة على كل مدير إتباع الخطوات التالية:-

أ) القيام باستمرار بجمع معلومات عن أدائه من خلال مصادر متنوعة أهمها (الرئيس المباشر، الزملاء، المرؤوسين، الجمهور).. الخ.

ب) دراسة المعلومات وتحليلها وتقييمها لتحديد جوانب الضعف والقوة لديه.

ج) في ضوء نتائج التحليل يضع خطة لنفسه وبالاستفادة من تجاربه السابقة حيث تسهم في تطوير وتحسين أدائه للأفضل. (عقيلي، 2005، ص 486).

3) اختيار المديرين وعلاقته بالتنمية الإدارية: كثيراً ما يرتبط مفهوم التنمية الإدارية بالتدريب، حيث أجمع معظم الكتاب على هذا الارتباط، غير أن حقيقة التنمية الإدارية لا تقف عن هذا الاستنباط، فهي أوسع وأشمل مفهوماً، وإن كان التدريب من أهم مراحلها، ذلك أن الهدف من التنمية الإدارية يتركز على رفع مهارات وقدرات الأفراد بجميع جوانبها العلمية والعملية والفنية والسلوكية وبشكل منتظم ومستمر لتأهلهم لأداء وظائفهم الإدارية بكفاءة وتميز، فضلاً عن أن مفهوم التنمية قد تختلف عن التدريب من ناحيتين هما:

أ) من حيث المضمون / حيث يتعلق التدريب بموضوعات محددة وضيقة ومتخصصة لتنفيذ عمل معين كتدريب عامل على تشغيل آلة، بينما تركز التنمية الإدارية على موضوعات أوسع وأشمل مثل: اتخاذ القرارات ومهارات العلاقات الإنسانية.

ب) من حيث المستوى الإداري / حيث يتعلق التدريب بالمستويات الإدارية الدنيا، بينما تركز التنمية الإدارية على المستويات الإدارية الوسطى

والعليا، ومن هنا نلاحظ أن مدى اختلاف مفهوم التنمية الإدارية بمضمونه الواسع عن مفهوم التدريب يعد مرحلة مهمة من مراحل التنمية، إلى جانب عناصر أخرى مكونة لعملية التنمية الإدارية والتي يأتي في مقدمتها الاختيار السليم للمديرين المبنى على معايير علمية وموضوعية، وهذا العنصر هو القاعدة التي تركز عليها عملية التنمية الإدارية (الفضيل، 2000، 62)

6. عوامل نجاح تنمية المديرين:

هناك عوامل أساسية لنجاح برامج تنمية المديرين في تحقيق أهدافها وأهمها:

- مراعاة أن يشترك أكثر من مدير واحد في التنمية بالنسبة لكل وظيفة إدارية، ومراعاة أن يشترك كل مدير في التنمية على شغل أكثر من وظيفة إدارية.
- التأكيد على ضرورة الإعلان عن برامج التنمية الإدارية، حتى تتوفر الفرصة في الاشتراك لهذه البرامج لكافة المديرين
- يجب أن تتوفر الحوافز الإيجابية الكافية لبرامج التنمية الإدارية، ومثال ذلك لا تشغل الوظائف الإدارية العليا إلا من بين المديرين الذين اجتازوا وبنجاح برامج التنمية الإدارية أو تمنح مكافئات مادية أو معنوية للمديرين الذين أنهوا البرامج بنجاح.
- يجب أن توفر برامج التنمية الإدارية حصيلة مناسبة من المعلومات والمهارات لرجال الإدارة، ومن المفيد في هذا المجال مراعاة التنسيق بين الموضوعات التي تتضمنها برامج التنمية الإدارية، وعدم تخصيص مجهودات كبيرة ووقت طويل لموضوعات ثانوية بينما هناك موضوعات أساسية أولى بالرعاية والاهتمام.

- ضرورة متابعة نتائج برامج التنمية الإدارية عن طريق إدخال موضوعات جديدة هامة ومفيدة أو استبعاد موضوعات تبث عدم أهميتها في التطبيق العملي وغير ذات جدوى بشكل كبير. (هاشم، 1979، ص 334)

ثانيا: أساليب التنمية الإدارية

إن عملية التنمية الإدارية تتسم بالاستمرار، أي أنها عملية مستمرة طيلة حياة المنظمة وهي كذلك تتسم بشموليتها لكل المنظمة، تنظيماً وعنصراً بشرياً ونظاماً، وكل ما يتعلق بالعنصر البشري أو يتداخل في نشاطه الوظيفي سواء تعلق ذلك بالعمليات الرئيسية في الوظيفة، أو بالترقيات، أو الحوافز، وقبل ذلك فإن التنمية الإدارية تتعلق بشكل أساسي بالوظائف القيادية للإدارة المتمثلة في السلطة والقيادة، وصناعة القرار، والتخطيط الإداري

ومن خلال ما سبق يتضح أن هناك العديد من الطرق والوسائل لتحقيق التنمية الإدارية ومن أهمها مايلي:

1. تنمية رجال الإدارة (المديرين): اختلف العلماء والمهتمين بالإدارة في تحديد مفهوم واضح لكلمة الإدارة وبالتالي تحديد من هم رجال الإدارة، ولكن في مجال التدريب والتنمية يقصد برجال الإدارة هو كل شخص يدير أفرداً آخرين تابعين له لذا فإن مدلول الإدارة يطبق على كافة الوظائف الإدارية والفنية والخدمية أيا كان موقعها بالهيكل التنظيمي، إذا فالتنمية يجب أن لا يقتصر تطبيقها على مستوى الإدارة العليا لأن رجال المستويات الإدارية الأخرى هم رجال الإدارة العليا في المستقبل.(برير، 1997، ص 172)

ومن أهم طرق تنمية المديرين ما يلي:

أ) دراسة الحالة / وتركز هذه الطريقة على اشتراك المتدربين في العملية التدريبية إشتراكاً فعالا. فينقسم المتدربين إلى مجموعات، يقدم لكل

مجموعة مشكلة توزع على المجاميع، وهي مشكلة مماثلة، ويطلب من الجميع تحليلها والوصول إلى الحلول المناسبة لها، وعادة ما تتضمن المشكلة أو الحالة كل المعلومات اللازمة للتحليل للوصول إلى الحلول المناسبة لها، وقد تضاف بعض المعلومات المفيدة، والهدف الأساسي من أسلوب دراسة الحالة ليس الوصول إلى حل المشكلة بقدر ما هو التدريب على التحليل، والتفكير السليم والمنظم في أسباب المشكلة والنظر إلى جوانبها المختلفة، وتخيل الحلول البديلة لها، بالاستناد إلى معلوماتهم في الإدارة والعلوم الأخرى.

ب) التدريب على اتخاذ القرارات / ويهدف هذا الأسلوب إلى تدريب المتدرب على اتخاذ القرارات بوصفه موقف يماثل موقف العمل العادي، حيث يأتيه البريد وبه عدد من المشاكل ويطلب منه اتخاذ القرارات المناسبة على ضوء ما تحتويه من معلومات، ويتم تنفيذ هذا الأسلوب بعزل المتدربين بعضهم البعض، فيجلس كل متدرب في مكان منعزل، ويعطي عدداً من المعاملات تماثل البريد الذي يحتمل أن يصله في أي يوم من الأيام العادية تحتوي على قضايا مختلفة، أما دوره فهو يتصرف إزاء كل قضية بما يراه مناسباً، أي أن يتخذ قراراً نحو كل قضية والأساس أن كل متدرب يردد المجموعة نفسها من المعاملات والقضايا، وفي نهاية اليوم التدريبي يعقد اجتماع حيث يعرض كل متدرب الحلول التي اقترحها نحو كل قضية لتتم مناقشتها ومن خلال المناقشة، يصل الجميع إلى اتفاق، أو قد لا يتم الاتفاق على الحلول المناسبة ومن مزايا هذا الأسلوب أنه يدفع المتدرب إلى التفكير في المشكلة الإدارية على ضوء معلومات غير كاملة، وهو الموقف العادي يجد فيه أغلب المديرين أنفسهم فيه عادة.(زويلف، 2001، ص 113)

ج) أسلوب المباريات الإدارية / حيث يتم تقسيم مجموعة المتدربين إلى مجموعتين فأكثر، ولكن غالباً ما تقسم إلى مجموعتين على أن يتراوح عدد كل مجموعة ما بين (5– 7) تمثل كل منها إدارة (كأن يكون للشركة إدارتان) وتعطى لأعضاء المجموعة معلومات محددة مسبقاً عن

ظروف عمل الشركة التي يمثلونها لتقوم كل مجموعة بتوزيع الاختصاصات والأعمال بين أفرادها، وتقدر لنفسها أهدافاً وسياسات تسترشد بها في اتخاذ القرارات، ويتم تقسيم المباراة إلى عدة جولات، حيث يقوم أفراد كل مجموعة على ضوء المعلومات المعطاة لها باتخاذ القرارات المناسبة، ومراجعة أعمالها وقراراتها السابقة وتعديل بعض القرارات في حالة إعطائها معلومات مفاجئة غير متوقعة وبحسب نتيجة كل قرار بناء على أسلوب محدد مسبقاً بمعرفة هيئة التدريب، ولا يعلم المتدربون عنه شيئاً وتبلغ كل مجموعة على ضوء هذه النتائج بإعادة دراسة الموقف، واتخاذ قرارات جديدة وهكذا، تستمر لعدة جولات، وفي الأخير تعلن نتيجة الفائز، ويتم بعد ذلك تقييم عام للمباراة وقرارات كل مجموعة وشرح الأخطاء التي وقعت فيها لتلافيها مستقبلاً في الحياة العملية.

د) تدريب الحساسية / بموجب هذا الأسلوب يتم تنظيم لقاءات دورية بين المتدربين في أماكن خاصة ولفترة زمنية محددة، يتم خلالها مناقشة وتقييم سلوك وآراء بعضهم البعض بصراحة تامة، ويتم التقييم نتيجة احتكاك المتدربين بعضهم البعض، لذلك نجد أنه ليس هناك مادة تدريبية محددة تدرس أو يدرب عليها المتدربون، بل تترك كامل الحرية للمتدربين في تحديد المادة التدريبية من خلال التفاعل الذي يحدث بينهم، ومناقشاتهم الحرة، بمعنى أن المحور الأساسي الذي يقوم عليه هذا الأسلوب هو مناقشة السلوك، لذلك يستخدم في التدريب على العلاقات الإنسانية، وزيادة حساسية الفرد تجاه سلوك الآخرين، وردة فعله و تصرفاته بالنسبة لهم، ومن خلال اللقاءات المتكررة يقوم المتدربون بتقييم سلوك بعضهم بصراحة، وفي هذا الأسلوب لا يوجد مدرب بل هناك موجه مهنته متابعة المناقشات، ومنع حدوث أي احتكاك بين المتدربين نتيجة المصارحة والانفتاح لبعضهم البعض (عقيلي، 1996، ص 246)

ه) تمثيل الأدوار / ويساهم هذا النوع من البرامج التدريبية في تنمية المهارات السلوكية وفهم الدوافع الإنسانية، وتنمية مهارات الاتصال والعلاقات

الإنسانية من خلال الممارسة الفعلية للأدوار، حيث تعطى المجموعة المشاركة في التدريب موقفاً إدارياً مستمداً من واقع الحياة الإدارية اليومية يحتاج إلى اتخاذ قرارات معينة، وكذلك أوصافاً لاتجاهات الشخصيات التي يحتويها الموقف، ثم يطلب من المتدربين تقمص أدوار تلك الشخصيات وأدائها، دون حفظ لحوار معين أو إجراء أية بروفات، حيث يقوم المتدربون بتمثيل دور المدير في تقدير معدلات الأداء للموظفين، أو إجراء مقابلة شخصية للمتقدمين للوظائف وغيرها من الأدوار، ويركز نجاح هذا الأسلوب على مدى اندماج المشاركين في الأدوار المحددة لهم، وتفاعلهم مع قرارات الآخرين، كما لو أنهم على رأس العمل فعلاً، وفي نهاية كل جلسة أو موقف تمثيلي يشارك المراقبون في تحليل الموقف وتقييمه، ويقدمون تغذية عكسية عن مهارات الاتصالات، وأساليب الإشراف والاتجاهات التي تم التعبير عنها في تمثيل الأدوار، ويقترحون التعديلات التي يلزم أن تحدث في سلوك المشاركين في التمثيل.(رشيد،2001، ص 703)

وهناك أساليب أخرى داخل المنظمة كالتنقل بين الوظائف لفترة قصيرة لتوسيع آفاق المديرين وإعطائهم فرصة الإلمام بنطاق عمليات أوسع من حدود وظائفهم الأصلية، وأيضاً هناك أسلوب آخر وهو المؤتمرات الإدارية التي تعقدها المنظمة من حين لآخر، والتي تضم المديرين وصغار الموظفين لتنمية معلوماتهم وتوسيع آفاقهم الوظيفة، وذلك لمعرفة مشاكل العمل وقضاياه الرئيسية ويكون فيها حوار ونقاش مفتوح بين الرؤساء والمرؤوسين ويساهم هذا الأسلوب في تنمية مهارات التنسيق والتعاون بين العاملين والمديرين وبين العاملين مع بعضهم وتشجيعهم على تقديم الاقتراحات لمواجهة مواقف معينة. (رشيد، 1993، ص 428)

2. تطوير المنظمات: إن عمليات التطوير للمنظمات الإدارية يجب أن تأخذ بعين الاعتبار الهيكل التنظيمي وأهميته وأبعاده، لأنه من الصعب البحث في الأنشطة الإدارية والعمليات الإدارية وتطويرها أو تنميتها دون إعطاء الأهمية

للهيكل التنظيمي، ذلك الإطار الذي يجمع كل الأنشطة الإدارية وكل المدخلات، فهو إطار قائم ومفهوم واضح ومحدد له دور هام في نجاح المنظمة، فالإدارة الناجحة تحتاج إلى هيكل تنظيمي واضح يبين فيه المستويات الإدارية وخطوط السلطة، والمهام والواجبات، وكذلك الموارد البشرية، وهذا يعتبر من الأسس التي تعتمد عليها كل الأنشطة الإدارية بما فيها القرارات والاتصالات الإدارية، وإن كل متطلبات العمليات الإدارية من مدخلات بشرية ومادية وتكنولوجية يتوقف على ما يتوفر لها من هياكل تنظيمية واضحة غير معقدة إضافة إلى الأدلة والخرائط التنظيمية وطرق وإجراءات العمل المحددة. (اللوزي، 2000، ص 68)

3. تنمية النظم المتعلقة بالموارد البشرية: إن ضرورة إحداث تنمية في النظم التي تحكم المنظمة، و تلك التي تحكم الحقوق الوظيفية للأفراد، أمر في منتهى الأهمية بالنسبة لتحقيق التنمية الإدارية بصفة عامة وبصورة خاصة في العنصر البشري، وهو محور العمليات الإدارية، وهناك العديد من النماذج من النظم المتعلقة بالحقوق الوظيفة للأفراد، والتي تعتبر في حد ذاتها أحد وسائل تحقيق التنمية في العنصر البشري في الإدارة، ومن هذه النماذج (إنشاء الوظائف، تم ترتيبها، تصنيفها، وكيفية تطبيق هذا الترتيب، ووصف وتوصف الوظائف، وتحديد واجباتها). ويجب أن تتم عمليه تنمية النماذج السابقة بشكل دوري وفي فترات متقاربة، وذلك تبعاً لتطور ونمو وظائف الإدارة، وهذا يستلزم إحداث التنمية المشار إليها، وأيضاً ضرورة التأكيد على تنمية أساليب منح الترقيات والمرتبات والحوافز، من أجل تحقيق تكافؤ الفرص والعدالة بين الأفراد ورفع روحهم المعنوية، وزيادة ولائهم للمنظمة، من خلال الضمانات الوظيفية والاستقرار الوظيفي.(درويش، 1988، ص 151)

4. التكيف مع الظروف البيئية: تقوم المنظمة بأداء أنشطتها ضمن بيئة لها متغيراتها الاقتصادية والسياسية والقانونية والاجتماعية، وعندما تقوم المنظمة بتأدية انشطتها فإنها لا تعمل بمعزل عن هذه المتغيرات البيئية بل ترتبط معها بعلاقات تبادل تأثيراً أو تأثراً وتتجلى هذه العلاقات في حصول

المنظمة على احتياجاتها البشرية والمادية من البيئة المحيطة، وفي تصريف منتجاتها وخدماتها في أسواق هذه البيئة، فقد تكون هذه الظروف البيئية عاملاً مساعداً في أداء المنظمة لأنشطتها بيسر وكفاءة، كما قد تكون هذه الظروف محددة لذلك الأداء وحتى مقوماً له، فالإدارة التي تتعامل مع عدد محدد من الموردين أو التي تسعى للتوسع والانتشار في أسواق البيئة المحيطة، لا بد لها من الإلمام الكافي بأنظمة ومتغيرات هذه البيئة ومدى تأثيرها، خاصة عندما تسودها ظروف تنافسية شديدة وتغيرات مستمرة. (أبوسنينة، 2003،ص 217).

5. البحوث والدراسات: تعتبر البحوث والدراسات بمثابة الوسيلة العلمية لحل المشاكل التي تعاني منها المنظمات، والمساعدة في اتخاذ القرارات الفعالة، ولتحقيق تنمية إدارية شاملة يتطلب الأمر ضرورة وجود نظاماً للقيام بالبحوث والدراسات يساعد في تقديم الحلول المناسبة لعديد من المشكلات والقضايا الإدارية التي تعرقل أداء المنظمة، وتدل الدراسات والإحصائيات العديدة على أن التطور الذي وصلت إليه المنظمات العملاقة والناجحة في عصرنا هذا ما هو إلا نتيجة لجهود البحوث والدراسات العلمية، وللوصول إلى نتائج قد تخدم أهداف المنظمات المختلفة، والاستفادة القصوى من أنشطة البحوث والدراسات يتطلب الأمر ضرورة وجود سياسات وخطط تنمية تحدد مجالات وأولويات البحث بالدرجة الأولى، كما ينبغي أن يكون هناك نوع من التنسيق بين مؤسسات البحث العلمي المختلفة سواء على نطاق محلي أو نطاق دولي، وتهدف الدراسات والأبحاث العلمية إلى تطوير الممارسات الإدارية ومساعدة المديرين على حل المشاكل التي تواجههم. (المبروك، 2000، ص 111)

ثالثا: الاتجاهات الحديثة في التنمية الإدارية:

بما أن التنمية الإدارية عملية شاملة تتسم بالتأثير المنظم والمنتظم على مختلف أسباب التخلف الإداري، سواء كانت تتعلق بالمفاهيم أو الهياكل أو الأنظمة أو الأفراد أو الإمكانيات المادية، وذلك من خلال خطط التنمية الإدارية

والاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية؛ وذلك بهدف إحلال واقع إداري جديد على مدى زمني طويل يتسم بخصائص جديدة تمكن الجهاز الإداري من تحقيق أهدافه بكفاءة وفاعلية، وكذلك تحقيق أهداف المنظمات الإدارية والعاملين بها، ويساهم في تنشيط عملية التنمية الشاملة، وهناك بعض الاتجاهات الحديثة للتنمية الإدارية ومنها:

1. المدخل المتكامل في التنمية الإدارية / وهذا الاتجاه يعتبر أن خطة التنمية الإدارية لا يجب أن ينفرد بها خبراء الإدارة، وإنما يجب أن يكون هناك فريق عمل متكامل من تخصصات مختلفة (إدارة، اقتصاد، اجتماع، علوم بيئة، علوم سياسة) وغيرها من العلوم الأخرى ؛ وذلك لأن التنمية الإدارية تتعامل مع الموقف الإداري في حالة حركة وتفاعل مع بقية العوامل البيئية المحيطة.
2. الاهتمام بالدوافع الإنسانية / تعتبر الدوافع من أهم خصائص السلوك الإنساني، ويمكن اعتبارها القوى أو الطاقات النفسية الداخلية التي توجه وتنسق تصرفات الفرد وسلوكه أثناء استجابته مع المواقف والمتغيرات البيئية المحيطة به. كما أن الدوافع تتمثل في الرغبات والحاجات التي يريد الإنسان إشباعها أو الأوامر التي يريد الفرد تجنبها، وبالرغم من أن تحليل الدوافع يحدد الرغبات والحاجات التي توجه سلوك الأفراد، فإنه يحدد الأهداف أو النتائج التي يسعى الفرد لتحقيقها. (العديلى، 1993، ص 22)
3. تطوير نظم وتكنولوجيا المعلومات / تلعب المعلومات دوراً بالغ الأهمية في المنظمات بجميع أنواعها، فهي كرات الدم الحمراء التي تنقل الحيوية إلى أجزاء المنظمة. ومن هنا لا بد من الاعتماد على أنظمة معلومات متطورة تمكن المنظمة من القيام بمهامها التخطيطية والتنظيمية والتوجيهية والتنسيقية والرقابية مستعينة بمعلومات دقيقة وسريعة، ويساعد التقدم الكبير في الوقت الحاضر في تكنولوجيا المعلومات مثل الحاسب الآلي وغيره، والتي أصبحت ذات تكلفة منخفضة على تطوير أنظمة المعلومات في المنظمات بما يؤدي إلى ترشيد قرارات الإدارة وتسهيل أعمالها.

4. المنظمة نظام اجتماعي مفتوح / فهي تكوين بشري في المقام الأول، يدخل الأفراد فيها في علاقات اجتماعية متعددة، وإدارة هذه العلاقات أصبحت من المهام الأساسية لمديري اليوم، فهي تتعرض لضغوط ومؤثرات بيئية، وفي نفس الوقت يؤثر نمط العلاقات الاجتماعية السائد على أداء الفرد والمنظمة. (فايد،إدريس،1990، ص408)

5. التركيز على اتخاذ القرارات / عملية اتخاذ القرارات هي المحصلة النهائية لعمل الإدارة، ولم يعد مقبولاً في الوقت الحاضر أن يكون أساس القرار هو التجربة والخطأ أو الحدس والتخمين، وخصوصاً في المنظمات الكبيرة لتكلفته البالغة على مستوى المنظمة والمجتمع، ومن هنا يجب تدريب رجال الإدارة على الأساليب العلمية المتطورة في اتخاذ القرارات. ولقد تطورت هذه الأساليب بشكل ملموس في الآونة الأخيرة وابتداع أساليب رياضية وإحصائية ونماذج تساعد في اتخاذ القرارات الفعالة والرشيدة.

6. المرونة في صياغة الوظائف / فإذا كان التخصص وتقسيم العمل الدقيق قد اعتمد فيما مضى كمبدأ ثابت عند تصميم التنظيمات وتحديد الوظائف، فإن الآثار السلبية للتخصص الدقيق وتقسيم العمل المفرط قد أصبحت واضحة لا تقبل الشك، مثل ضيق الأفق والملل الوظيفي وقلة المرونة وغيرها ؛ ولذا فالاتجاهات الحديثة تسعى نحو توسيع الوظائف وتصميمها بشيء من المرونة، بمعنى أن تتضمن الوظيفة مجموعة متنوعة واسعة نسبياً من المهام وكذلك توسيع نطاق التفويض بين الوظائف، كما أن المرونة اتسعت لتشمل أيضاً مرونة السياسات والإجراءات ؛ وذلك لتحقيق التوافق بين ظروف العمل المتغيرة والتحديات المتجددة والمواقف الطارئة.(فايد، إدريس، 1990، ص 409)

7. الاهتمام بالثقافة التنظيمية / حيث إن الثقافة التنظيمية هي ذلك الإطار المعرفي من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها القادة والعاملون في المنظمة، وتتميز ثقافة المنظمة وفقاً لهذا المفهوم بمجموعة خصائص يتمناها القادة والأفراد العاملون في المنظمة مثل

الاهتمام بحاجات العملاء والعاملين، حرية تقديم الأفكار الجديدة، الرغبة في تقبل المخاطر التي يتحملها القادة والعاملين في سبيل المنظمة، الاتصالات المفتوحة، الولاء التنظيمي، وغيرها . (حريم، 1997، ص 55)

رابعا: مقومات التنمية الإدارية: —

تحتاج عملية التنمية الإدارية إلى مجموعة مترابطة ومتكاملة من المقومات اللازمة لنجاحها وتحقيق أهدافها، وتتلخص أهم هذه المقومات فيما يلي:

- إرادة وقناعة سياسية وإدارية عليا بالتنمية الإدارية كفلسفة وسبيل عملي لتحقيق التنمية الشاملة.
- إتباع الأسلوب العلمي والمنظم والمدروس والتخطيط الشامل للتنمية الإدارية بمختلف أبعادها الهيكلية والتشريعية والوظيفية والإنسانية بشكل يقوم على التكامل والتوازن و الاهتمام بهذه الأبعاد وغيرها .
- الوعي الاجتماعي بأهمية التنمية الإدارية وتأثيرها الإيجابي على التنمية الشاملة، وهذا يتضمن قبول المجتمع بالتغيير والانتقال من النمط الإداري التقليدي إلى نمط متقدم وقائم على الجدارة والتنافس والرسمية والموضوعية وغيرها من أسس الإدارة المعاصرة.
- الانفتاح الإيجابي في تبادل الخبرات العلمية والتطبيقية في مجال الإدارة وعلى مختلف المستويات المحلية والدولية.
- الاعتماد على الدراسات والبحوث العلمية وتطبيقاتها في مجال الإدارة.
- مراعاة الظروف البيئية والخصوصيات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية و الإدارية لكل مجتمع ونظامه الإداري.

توفير كافة مستلزمات التنمية الإدارية ومتطلباتها الأساسية وأهمها:

- نظام متكامل للمعلومات الإدارية.
- وجود نظام رقابة ومتابعة وتقييم متكامل مستمر وفعال.

- تخصيص موارد مالية كافية وملائمة لتنفيذ خطط التنمية الإدارية.
- تحديث التشريعات وإزالة كافة المعوقات التشريعية.
- التركيز على تصميم خطط التنمية الإدارية بشكل عملي وواقعي، يراعي الإمكانيات ويبتعد عن التنظير المجرد وتقترب من الواقع.
- اختيار العناصر البشرية المسؤولة عن خطط التنمية الإدارية وتنفيذها ومتابعتها بناء على الأسس الموضوعية والجدارة و القوة والأمانة.

8. التأكيد على أن تكون برامج التنمية الإدارية برامج شاملة لمكونات المنظمة الداخلية والخارجية (العنصر البشري، الهياكل التنظيمية، المناخ التنظيمي، البيئة المحيطة، إجراءات وأنظمة العمل). وذلك باعتبار التنمية الإدارية عملية متكاملة وشاملة (العوامله، 1992، ص 54)

المبحث الثاني
تقييم برامج التنمية الإدارية

أولاً: الإشراف على برامج التنمية الإدارية:

حيث إن برنامج التنمية الإدارية يضم عادة أفرادا من إدارات مختلفة في المنظمة، لكي يكون فعالاً يجب أن تتم مشاركة الأفراد في البرنامج بطريقة منظمة ومنسقة، وتقع المسؤولية الأساسية لتحقيق الإشراف والتنسيق للبرنامج على عاتق إدارة الموارد البشرية بشكل خاص، إلا أنه يجب أيضاً أن يتمتع البرنامج بتأييد الإدارة العليا في المنظمة، كما يجب أن يساهم ويشارك فيه رؤساء الإدارات بشكل فعال، وفي بعض المنظمات يقوم أحد كبار المديرين في الإدارات كإدارة الإنتاج أو التسويق مسؤولية توجيه وتنسيق برامج التنمية، وفي بعض المشروعات الأخرى تسند هذه المسؤولية إلى إدارة الموارد البشرية، وقد تكون لجنة من كبار المديرين في المنظمة لتساعد أيضاً في الإشراف على برامج التنمية، وقد تتكون لجنة تكون لها سلطة إدارية وتتحمل مسؤولية الإشراف على البرامج، وعادة ما تكون هذه اللجنة من الإدارات الرئيسة في المنظمة، مما يعطي قوة ودعماً للبرامج، وتقوم اللجنة بتقييم دوري للبرنامج وتقييم أداء المشتركين فيه كما قد يدخل ضمن سلطة اللجنة دراسة تنظيم المشروع وتوصيفات العمل والاحتياجات المستقبلية من المديرين وغير ذلك.(الشنواني، 1999، ص 180)

وبما أن التنمية الإدارية مهمة وعملية شاقة تتطلب التعاون والتنسيق والتكامل بين مختلف المستويات الإدارية والمؤسسات المعنية بها، حيث تواجه عملية التنمية الإدارية ومؤسساتها وجهودها بعض المعوقات مثل:غموض الأهداف وغياب الخطط، غياب التنسيق الفعال والتعاون بين الجهات المعنية بالتنمية الإدارية، جمود التشريعات وعدم مواكبتها لمتطلبات التنمية الإدارية، ندرة الكفاءات البشرية المؤهلة بالعلم والخبرة العملية والفنية اللازمة لذلك، نقص المعلومات اللازمة للتنمية الإدارية، نقص الموارد المالية.(العواملة، 1992، ص 55)

كما إن نجاح مؤسسات التنمية الإدارية في أداء رسالتها في خدمة التنمية الشاملة يقتضي التغلب على المعوقات المذكورة أعلاه، وبالتالي فإن مدى فعالية جهود التنمية الإدارية يتوقف على درجة قوة المشكلات المذكورة بالمقارنة مع الجهود المبذولة لمواجهة هذه المشكلات، وهناك العديد من العوامل التي تساعد في زيادة فاعلية التنمية الإدارية ومن أهمها ما يلي:

أ) الاعتماد على إستراتيجية التغير المخطط للتنمية الإدارية الشاملة والمرتبطة بالتنمية القومية الشاملة في إطار نظامي متعدد الأبعاد.

ب) تفعيل المناخ الديمقراطي وما يتضمنه من مشاركة ورقابة وانفتاح.

ج) الوعي الاجتماعي بأهمية التنمية الإدارية ومتطلباتها.

د) ربط التنمية الإدارية بالعوامل البيئية في منظور نظمى.

ه) التكامل بين السياسة والإدارة العامة للدولة.(العواملة،1992، ص 56)

ثانياً: تقييم برامج التنمية الإدارية:

إن تقييم برنامج التنمية الإدارية أكثر صعوبة وتعقيداً من تقييم برامج التدريب العملية، ويرجع ذلك إلى أن الوظائف الإدارية وظائف غير ملموسة إلى حد كبير ولا يمكن وزنها أو قياسها موضوعياً وبطريقة مباشرة، إذ هي تعتمد كثيراً على المهارات الشخصية والقدرات الإدارية الخاصة بالمدير. كما أن محتويات الوظيفة الإدارية العليا على وجه الخصوص في حركة مستمرة ويصعب التنبؤ بها أو التعرف عليها أو حصرها في نطاق محدود وفق معايير محددة، هذا إلى جانب أن البيانات الخاصة بالتغيرات في أداء العمل الإداري ليس من اليسير الحصول عليها. وهناك العديد من الطرق لتقييم برامج التنمية الإدارية يعتمد بعضها على آراء المشتركين في البرنامج، وكثيراً ما تكون هذه الآراء مشجعة لكن رغم ذلك لا يمكن لهذه الآراء أن تثبت بصفة قاطعة مدى فاعلية هذه البرامج، وهل وصلت هذه البرامج إلى المستوى المطلوب أم لا.(هاشم،1979، ص 335)

وهناك مدخل آخر وهو الحصول على بيانات عن التغييرات في سلوك المتدربين، وإن كان ذلك ليس ممكناً في كل الحالات، فلقد وجد أحياناً أنه بينما يظهر المتدربون كفاءة وفاعلية أثناء البرنامج التدريبي، فإن سلوكهم يبقى دون تغيير عند عودتهم إلى عملهم الأصلي كما لو كان جزءاً من ذهن المتدرب مخصصاً للنظرية والجزء الآخر للتطبيق العملي، وهذا في الواقع قد لا يرجع إلى خطأ المتدرب ذاته و إنما قد يرجع إلى ميل المدير إلى الإشراف والإدارة بنفس أسلوب رئيسه المباشر، فقد يتعلم المدير من البرنامج التدريبي أهمية وفاعلية القيادة الديمقراطية، في الوقت الذي يتمسك فيه رئيسه المباشر بالأسلوب الأوتقراطي أو التسلطي في القيادة، وهذا في حد ذاته قد يبقى على السلوك الإداري للمتدرب دون تغيير عند رجوعه إلى عمله الفعلي ؛ ومعنى ذلك إن التدريب لم يحقق أهدافه وأكثر من ذلك فإن هذا التدريب قد يكون عائقاً يجعل المتدرب غير راضي عن عمله الفعلي، ولكن بصفة عامة يمكن القول بإن تقييم أي برنامج للتنمية الإدارية إنما يقوم على تحديد ما إذا كان اتجاه المتدرب وسلوكه قد تغير، وقد يمكن الوقوف على ذلك من خلال التقارير المقدمة من الرؤساء، كما أن هناك مجالات يمكن الحصول فيها على معيار ملموس بدرجة أكبر لقيمة البرنامج، فمثلاً برنامج التدريب على علاقات العمل يتم تدريب المشرف على كيفية معالجة التظلمات والشكاوي على أسس علمية رشيدة، وهنا يمكن تقدير مدى فاعلية البرنامج التدريبي في معالجة التظلمات عن طريق مقارنة عدد التظلمات التي قدمت في الماضي خلال فترة معينة قبل التدريب بالعدد المقدم منها بعد التدريب عند فترة مماثلة، وذلك بصفة تقريبية حيث من المؤكد وجود عوامل أخرى تؤثر على التظلمات بجانب ما قدمه البرنامج التدريبي (هاشم، 1979، ص336)

كما يمكن تقييم برامج التنمية الإدارية بعد تحديد احتياجات التنمية الإدارية وتحديد الأفراد الواجب اشتراكهم في البرامج، وتتم المباشرة بتنفيذ البرنامج بمراحله المقررة. ويتطلب الوصول إلى الأهداف المحددة متابعة التنفيذ وجمع المعلومات عما حققه من نتائج عن طريق قياس مدى التقدم الذي يحققه كل فرد، والتأكد من أن النتائج المحققة تتوافق مع الأهداف الموضوعة في

البرنامج، كما أن المتابعة المستمرة لمراحل تنفيذ برنامج التنمية الإدارية تكشف للجهات المسؤولة نواحي القوة والضعف لدى هؤلاء المشتركين في البرنامج من أجل تعزيز جوانب القوة ومعالجة جوانب الضعف لديهم، وتنطوي عملية تقييم برنامج التنمية الإدارية على مراجعة أهداف هذا البرنامج للتأكد من مدى سلامة تحققها ومعرفة مستوى الانحرافات وتحديد أسباب هذه الانحرافات فقد ترجع أسباب هذه الانحرافات في تحقيق الأهداف إلى وجود أخطاء في معايير والأسس التي تم تحديد الأهداف لمقتضاها، أو قد تعود إلى أخطاء في عملية التنفيذ نفسها.

كما يعتمد في تقييم برامج التنمية الإدارية على آراء الجهات الإدارية المسؤولة عن التدريب الإداري حول فاعلية هذه البرامج، أو قد يعتمد على آراء المشاركين أنفسهم باستخدام أسلوب الاستقصاء، أوعن طريق إخضاع هؤلاء المشاركين لاختبارات محددة تكشف مدى التغير في سلوكهم في معالجة الحالات والمشكلات، أوفي قدرتهم على ترشيد قراراتهم (ابوسنينة، 2003، ص 223)

ومن الطرق المستخدمة في تقييم برامج التنمية الإدارية إجراء مقارنة قبل وبعد هذه البرامج، كما يجرى تقييم للمشتركين في البرنامج قبل البدء به وبعد الانتهاء منه.وقد تصلح هذه الطريقة بالنسبة للبرامج التي يشترك فيها المشرفون من الإدارة الدنيا، وتكون أسهل في تطبيق مما لو طبقت بالنسبة لبرامج التنمية الخاصة بالإدارة الوسطى أو الإدارة العليا. ونظراً لأن عملية التنمية لا تتم في فترة قصيرة، بل تمتد على فترات طويلة فإن التقييم يجب أن يكون على مراحل أو خطوات و تحدد أهداف لكل خطوة أو مرحلة ويكون التقييم على أساس مدى التحقق من هذه الأهداف بعد الانتهاء من كل خطوة أو مرحلة، ومما سبق يمكن اختصار أهم المعايير المستخدمة في تقييم برامج التنمية الإدارية وهي:

1. مدى تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً أي قدرة هذه البرامج على تحقق أهدافها بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.
2. زيادة مهارات وقدرات المديرين وخاصة على اتخاذ القرارات.

3. تصميم الهياكل التنظيمية بالشكل الذي يناسب حجم المنظمة ونشاطاتها والعمالة فيها
4. تبسيط إجراءات العمل وأنظمة وتوفير المناخ التنظيمي الذي يسمح بمستوى جيد من الاتصالات وتبادل المعلومات والتعاون بين العاملين وبين الإدارات مع بعضها البعض.
5. إجراء البحوث والدراسات التي تكشف عن المشاكل التي تعاني منها المنظمات واقتراح الحلول المناسبة لها. (الشنواني، 1999، ص181)

ثالثاً: معوقات التنمية الإدارية:

تواجه التنمية الإدارية معوقات تحد من كفاءتها وفاعليتها وتحد من قدرتها على تحقيق أهدافها، إلا أن هذه المعوقات تختلف من مجتمع لآخر. ويمكن الإشارة إلى بعض المعوقات التي تواجه التنمية الإدارية بما يلي:

1. عدم تفويض السلطات، الأمر الذي يترتب عليه اللامبالاة والإهمال والمركزية الشديدة وتعدد المستويات والبعد عن المنهجية العلمية في اتخاذ القرارات.
2. تعقد الإجراءات الإدارية من خلال كثرة الإجراءات الأمر الذي يتطلب توافر أعداد كبيرة من العاملين.
3. مشاكل القيادات الإدارية وخاصة فيما يتعلق بالاختيار والتعيين العشوائي والقائم على أسس اجتماعية و غير علمية، وما يصاحب ذلك من قصور في الوعي التخطيطي، وانخراط القيادات الإدارية في أعمال روتينية بعيدة عن وظائف الإدارة العليا المتمثلة في رسم السياسات والتخطيط واتخاذ القرارات الإستراتيجية.
4. انعدام التنسيق بين الأجهزة الإدارية خاصة في تسيير العمليات الإدارية، الأمر الذي يؤدي إلى وجود ازدواجية وعدم وضوح في الأنشطة والعمليات الإدارية (اللوزي،2000، ص34)

5. عدم وجود الوعي و الإدراك الكامل لمفهوم عملية التنمية الإدارية.
6. عدم توفر الموارد المالية، وهذه مشكلة تواجه كل الأبعاد التنموية بإضافة إلى النقص الواضح في الإمكانيات الفنية والتكنولوجية.
7. انخفاض مستوى الدخل، مما ينعكس على تردي الوضع الصحي والغذائي والتعليمي، وهذا ما يترتب عليه آثار سلبية على المدى المتوسط والبعيد تؤدي إلى انخفاض إنتاجية العاملين وتراجع الكفاءة والفاعلية.
8. عدم توفر الاستقرار السياسي يشكل عائقاً أمام التنمية، فالقرارات الاستثمارية والمالية وبرامج التنمية يتطلب نجاحها ضرورة توافر الاستقرار السياسي.
9. المعوقات التكنولوجية والتنظيمية، إن دفع عملية التنمية يتطلب ضرورة توافر أساليب عمل حديثة وموارد بشرية ملائمة، إلا أن عدم القدرة على إدخال التكنولوجيا الحديثة نتيجة لعدم توفر البيئة الملائمة يعتبر عائقا أمام التنمية بشكل عام والتنمية الإدارية بشكل خاص.(عريقات، 1993،ص 18)

رابعاً: الخصخصة والتنمية الإدارية:-

سنتناول في هذه الفقرة مفهوم الخصخصة، وأهداف الخصخصة، ودوافع الخصخصة، ودور الخصخصة في التنمية الإدارية وذلك على النحو التالي:-

1. مفهوم الخصخصة هي: ظاهرة اقتصادية إدارية جديدة، تعتبر من أهم الأدوات والوسائل المستخدمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والإدارية، وذلك من خلال مجموعة من السياسات المتكاملة التي تهدف إلى تصحيح أداء المؤسسات وزيادة حجم المنافسة في السوق، وفصل ملكية الدولة للمؤسسات التي تبقى في حيازتها، والمساواة بينها وبين المؤسسات الخاصة. رشيد(القطاع الخاص) (أعبيد،1993، ص10)

الخصخصة تعني: زيادة في الملكية الخاصة مع دعم القطاع الخاص للقيام بدور إيجابي في التنمية عن طريق بيع معظم القطاعات الإنتاجية والخدمية كليا أو جزئيا للقطاع الخاص (ماهر، 1988، ص23).

الخصخصة تعني: زيادة كفاءة وإدارة تشغيل المشروعات العامة من خلال انتقال ملكيتها للقطاع الخاص، والاعتماد على آليات السوق،والتخلص من البيروقراطية والروتين (عبد القادر،1999، ص102).

2. أهداف الخصخصة: هناك مجموعة من الأهداف التي تسعى الخصخصة إلى تحقيقها وهذه الأهداف هي:

أ. العمل على زيادة وتحسين الإنتاجية.
ب. إعادة تحديد وتوضيح دور الدولة في النشاطات الإنتاجية.
ج. جذب الاستثمارات الخارجية وزيادة حجم المشاريع التنموية.
د. التقليل من الأعباء المالية.
ه. تحسين المستويات المعيشية من خلال توفير فرص العمل.
و. العمل على إعادة توزيع الدخول وتحقيق العدالة الاجتماعية.
ز. العمل على زيادة رأس المال المستثمر.
ح. دعم الديمقراطية وتشجيع اللامركزية.
ط. تقديم خدمات ذات جودة عالية (اللوزي، 1999، ص 10)

3. دوافع الخصخصة: هناك العديد من الأمور المشجعة التي تدفع الحكومات إلى ضرورة تبني الخصخصة، إلا أن هذه الدوافع تتفاوت من مجتمع لآخر وهذه الدوافع يمكن إجمالها في الآتي:-

أ. اعتماد الخصخصة على روح المنافسة الحرة؛ وهذا يعنى ضرورة البحث عن موارد بشرية متميزة وماهرة خاصة في سياسات التعيين، والعمل على تنمية

مهارات وقدرات هؤلاء الأفراد، إضافة إلى التركيز على ضرورة توافر البنية التنظيمية الجيدة من الهياكل، والإجراءات، وطرق وأساليب العمل.

ب. حيث يشير هذا الدافع إلى مفهوم الحرية الإنسانية وتشجيع احترام الفرد وتقديره وإعطائه الحرية الكاملة في مزاولة الأنشطة الاقتصادية والإدارية والاجتماعية كما تهدف بعض الحكومات إلى تحسين المستويات المعيشية من خلال إيجاد فرص عمل وتحقيق الرضا الاجتماعي بين المواطنين.

ج. إن العجز المتواصل في الميزانية العامة لدى الدول النامية قد شكل عبئا كبيرا على هذه الدول، الأمر الذي دفعها إلى البحث عن أساليب أخرى للتخفيف من هذه الأعباء، فالخصخصة هي الطريقة الوحيدة للتخفيف من هذه الأعباء، وكذلك للمساعدة في التخلص من طلب القروض والمساعدات.

د. يشير هذا الدافع إلي ما يتمتع به القطاع الخاص من مرونة عالية بشكل يساعد على تشجيع الاستثمار، وتوفير فرص العمل (اللوزي،2000، ص274).

ه. إزالة العبء عن كاهل الدولة، وذلك لا يتم إلا عن طريق الخصخصة للمؤسسات الغير مربحة (المنصوري،2004،ص 13).

4. دور الخصخصة في التنمية الإدارية: تلعب الخصخصة دورا كبيرا في تحقيق التنمية الشاملة، والتنمية الإدارية كذلك، ولها مساهمة كبيرة في زيادة كفاءة وفعالية أداء المشروعات الاقتصادية الخاصة مقارنة بالقطاع العام، ويمكن ملاحظة دور القطاع الخاص في تحقيق التنمية الإدارية في الآتي:-

أ. تساهم الخصخصة في رفع الكفاءة الإدارية والتشغيلية للمؤسسات التي تعمل على تقديم خدمات وسلع للمواطنين، الأمر الذي يؤدى إلى تحقيق الأرباح وتقليل التكاليف، والعمل على تخفيض الأسعار، وبالتالي فإن المساهمة تعمل على تحسين المستويات المعيشية للأفراد، و توفير سلع وخدمات تعليمية، وصحية، وغذائية، وثقافية عالية.

ب. تساهم الخصخصة في تخفيف الأعباء المالية على ميزانية الدولة عن طريق تقليل أوجه الإنفاق العام إضافة إلى تقليل الدعم المالي لبعض أجهزة الدولة، والعمل على تقليل طلب القروض والمساعدات من المؤسسات المالية الدولية، والمساهمة في زيادة إيرادات الدولة من خلال ما توفره من بيئة استثمارية ناجحة.

ج. تساعد الخصخصة في تغرير دور الرقابة الإدارية وبذلك تساهم بشكل مباشر أو غير مباشر بتعديل السلوك والاتجاهات، والعمل على تثبيت أسعار السلع والمواد الاستهلاكية، وتقديمها بمواصفات وجودة عالية، وأيضا تعمل على محاربة الفساد.

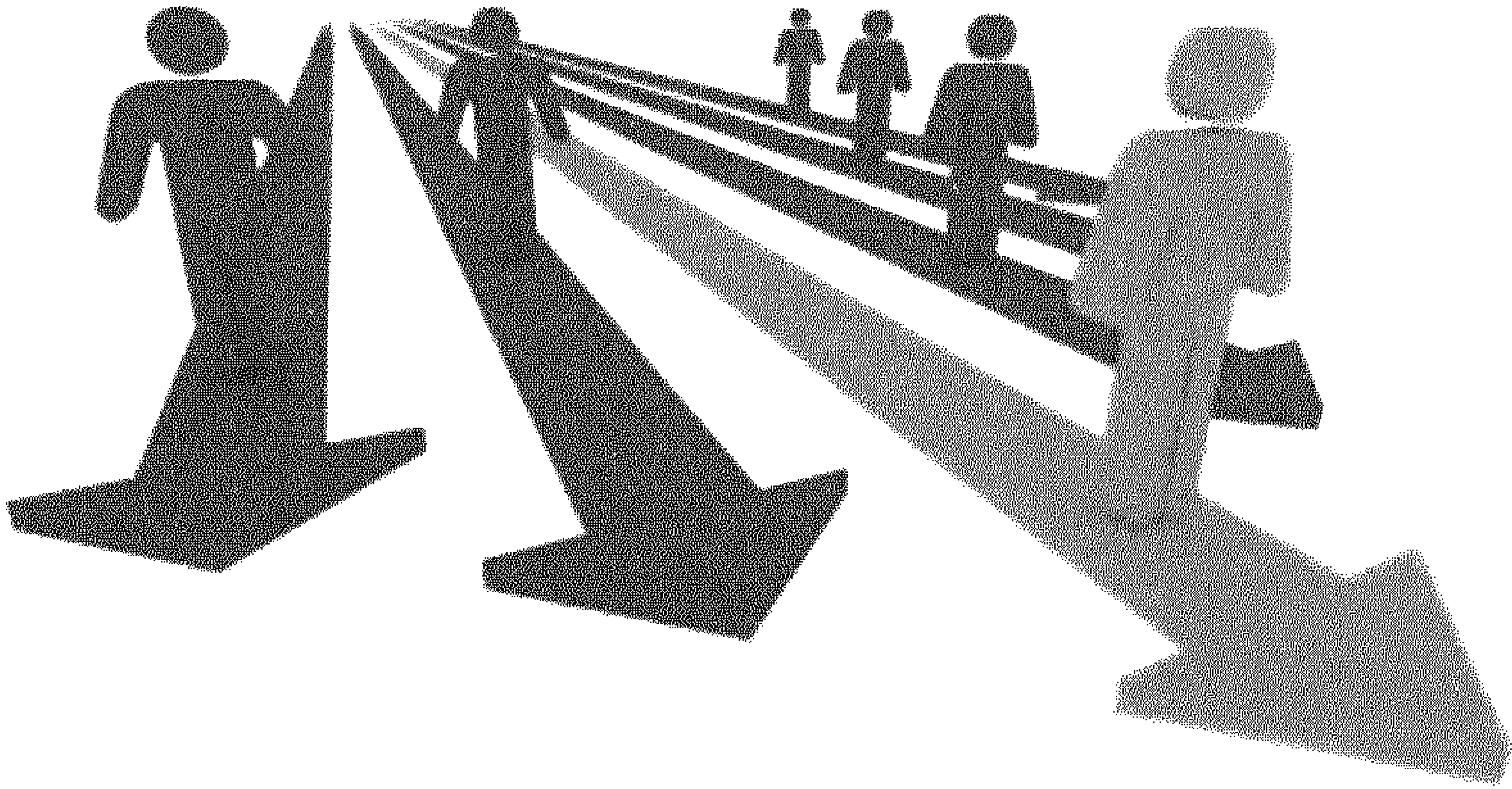
د. تساعد الخصخصة الحكومات على تركيز جهودها على الإدارة العامة، والعمل عن طريق أجهزتها على مكافحة الفقر والجهل والبطالة خاصة بعد تخلصها من عبئ إدارة المشروعات الاقتصادية المعقدة.

ه. تعمل الخصخصة على إتباع سياسات إدارية حديثة تراعي عملية إعادة توزيع الموارد البشرية أو إتباع سياسات متطورة في استقطاب قوة العمل الفعلية، كما وتشجع على تطوير العاملين من خلال البرامج التدريبية.

و. إن الخصخصة تعطى اعتباراً وأهمية لعامل الوقت وإدارته، ويمكن ملاحظة قدرات القطاع الخاص على استغلال الوقت وإدارته بكفاءة وفاعلية أكثر من القطاع العام، الأمر الذي يعطي فرصة أكبر للإبداع والتطوير والابتكار وتشجع المواهب ومواكبة التطور.(اللوزي،2000، ص288).

الفصل الرابع

فاعليـة القرارات



الفصل الرابع
فاعلية القرارات

المبحث الأول: ماهية اتخاذ القرارات

أولاً: مفهوم اتخاذ القرار وأهميته.

ثانياً: مراحل اتخاذ القرارات.

ثالثاً: أنواع القرارات.

رابعاً: القرارات الجماعية.

المبحث الثاني: ماهية فاعلية القرارات.

أولاً: مفهوم فاعلية القرارات.

ثانياً: القرار الفعال والرشيد.

ثالثاً: العوامل المؤثرة على فاعلية القرارات.

رابعاً: زيادة فاعلية القرارات.

المبحث الأول
ماهية اتخاذ القرارات

أولاً: مفهوم اتخاذ القرار وأهميته:

تعتبر عملية اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية، وذلك لأنه من خلال اتخاذ القرارات تحقق الإدارة أو المنظمة أهدافها. (العديلي، 1993، ص 435)

ومن هنا يجب التفرقة بين كل من: القرار وصنع القرار واتخاذ القرار.

فالقرار هو: عبارة عن أداة من أدوات ممارسة السلطة إن لم يكن الأداة الوحيدة أمام المدير لمارسة حقه الشرعي، الذي من خلاله يحقق نتائج ملموسة له وللعاملين في المنظمة.

أما صنع القرار فهو: عبارة عن عملية طرح بدائل أو حلول محتملة ومناقشتها لحل كل مشكلة معينة.(دره و آخرون، 1994، ص 479)

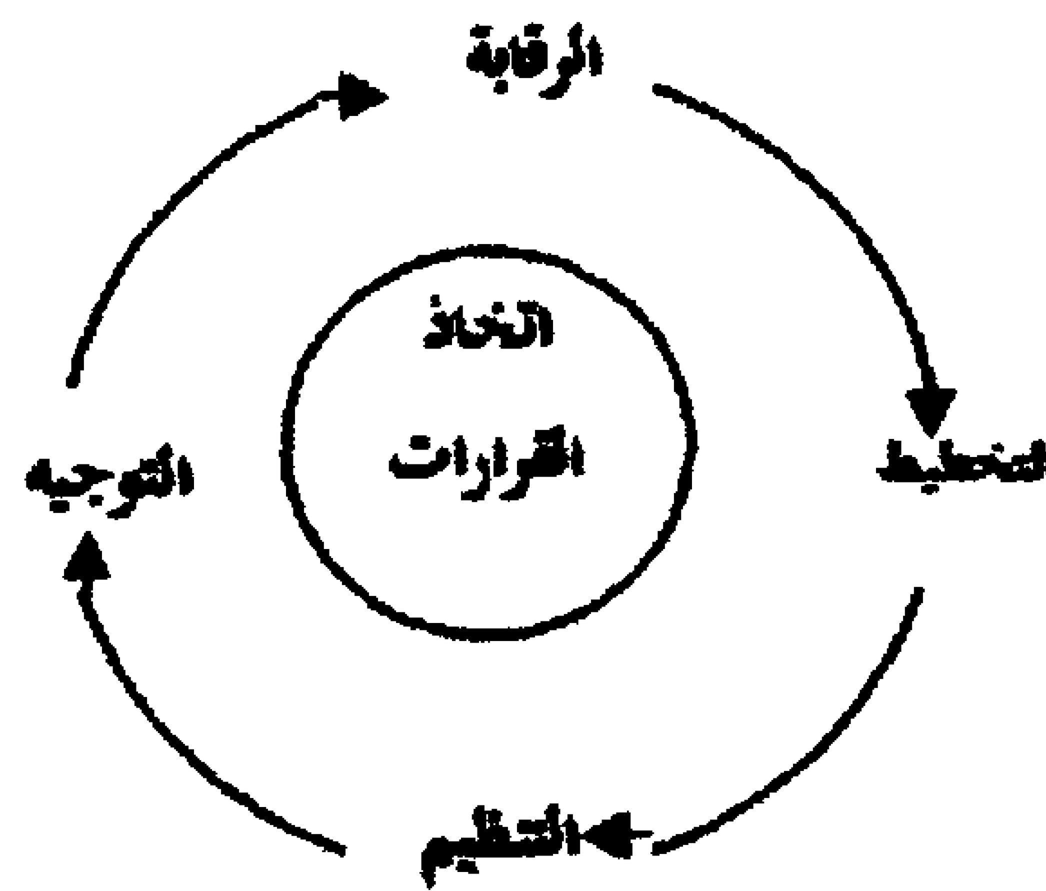
أما اتخاذ القرار فهو: عمل فكري وموضوعي يسعى إلى اختيار البديل أو الحل الأنسب من بين عدة بدائل متعددة ومتاحة أمام متخذ القرار، وذلك عن طريق المفاضلة بينها باستخدام معايير تخدم ذلك وبالشكل الذي يتماشى مع ظروف البيئة الخارجية و الداخلية التي تواجه متخذ القرار.(حريم،1999، ص289)

ويعرف اتخاذ القرار: بأنه عملية اختيار بديل واحد من بين بديلين محتملين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة وفي ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية والموارد المتاحة للمنظمة. ووفقاً لهذا المفهوم يمكن إدراك أن عملية اتخاذ القرارات تنطوي على عدد من العناصر هي: الاختبار، توافر البدائل، والأهداف، الوقت، الموارد المادية والبشرية المتاحة للمنظمة، البيئة الداخلية والخارجية (حنفي، قرياقص، 2000، ص 470)

ويمكن تعريف اتخاذ القرار بأنه: جوهر العملية الإدارية وجوهر عمل القادة، الذي يعني إدارة وممارسة وظائف الإدارة ووظائف المنظمة، إذ تنطوي كل عملية إدارية وكل قرار على جمع المعلومات والبحث عن البدائل، والاختيار من بين البدائل لينتهي الأمر باتخاذ القرار الرشيد والمقبول والمناسب والذي يحقق الهدف. (جمال الدين، 2004، ص 253).

وتعرف عملية اتخاذ القرار بأنها: مجموعة من التصرفات المتتابعة التي يمر بها الفرد لكي يحل مشكلة ما. وبالتالي يمكن القول بأنها عملية ذات خطوات متتابعة، وتبدأ هذه العملية بإحساس المدير وانتباهه إلى أن هناك مشكلة، وبالتدقيق والفحص يحاول المدير أن يحدد ويعرف هذه المشكلة، وبالتعرف على المشكلة يسعى المدير لتطوير أساليب حل بديلة أو أنه يبحث عن بدائل الحلول، ويلي ذلك محاولة وزن هذه البدائل من خلال تعرف المدير على أنسب بديل، وتطبيق البديل المناسب ومتابعة هذا التطبيق.(ماهر، 2004، ص 280).

ويعرف اتخاذ القرار بأنه: المحور الأساس للعملية الإدارية والمحور الفعال لدراسة الإدارة ووظائفها،(كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة)وتحليل السلوك الوظيفي داخل المنظمات. ونظراً للمكانة التي تحتلها عملية اتخاذ القرارات في تحليل السلوك الإداري فمن هذا المنطلق تعتبر الإدارة اتخاذ القرارات والشكل التالي يوضح ذلك. (ياغي، 1998، ص 94)



الشكل (5) عملية اتخاذ القرارات كمحور أساسي في الإدارة

المصدر: محمد عبد الفتاح ياغي: مبادئ الادارة العامة (موسسة الوراق، عمان، 1998)، ص 94.

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن القول بإن عملية اتخاذ القرارات هي: الخطوات المنظمة والتسلل العلمي والمنطقي الذي يتم من خلاله مواجهة المشكلات التي تتعرض لها المنظمة، وذلك عن طريق المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار أفضلها بما يتماشى مع إمكانيات المنظمة المادية والبشرية والمعلوماتية، وبالشكل الذي يحقق الهدف المطلوب بالكفاءة والفاعلية

وتزداد أهمية اتخاذ القرارات مع تعقد أعمال المنظمات وتوسعها وتنوع أعمالها وفي ظل التحديات الكبيرة والتغيرات البيئية. وبذلك أصبحت عملية اتخاذ القرارات قلب الإدارة النابض الذي يضمن للمنظمة البناء والتقدم، وأصبح أساس الحكم على المدير الناجح من خلال كفاءته وقدرته في اتخاذ القرارات السليمة والفعالة.(حريم، 1997، ص 297)

ثانياً: مراحل اتخاد القرارات:

لاشك أن القرار عند اتخاذه هو عبارة عن تحليل وتقييم لكافة المتغيرات المشتركة التي تخضع للتدقيق. بحيث يتم إدخالها وإخضاعها للقياس العلمي والأساليب الكمية والإحصائية للوصول إلى حل أو نتيجة. وفيما يلي أهم مراحل اتخاذ القرارات:

1. المرحلة التحضيرية (ولادة القرار): وتتكون من الخطوات الآتية:-

أ. الشعور بوجود المشكلة: ويقصد بالشعور بالمشكلة وجود مؤشرات غير مألوفة في العمل الإداري، فمثلا تدني الإنتاجية يعتبر مؤشراً على وجود مشكلة أو زيادة معدلات الغياب أو ارتفاع ظاهرة معدل دوران العمل، كلها تعتبر ظواهر لوجود مشاكل معينة، وهنا يمكننا القول بأن المدير يشعر بهذه المشاكل التي أشرنا إليها إلا أنه يجهل الأسباب الكامنة ورائها. (دره، 1994، ص 483)

ب. تحديد المشكلة: ويقصد بتحديد المشكلة وتحليلها القيام بتقصي الحقائق والمعلومات المتعلقة بالمشكلة، وذلك بهدف معرفة طبيعة هذه المشكلة وجوهرها وأسبابها ونتائجها وتحديد الجهات التي وقعت فيها المشكلة والجهات المتأثرة بها، والوصول في النهاية إلى تحديد ما إذا كانت المشكلة هي مشكلة تستحق البحث الفوري أم أنه يمكن تأجيلها لفترة زمنية لاحقة، وهل هي مشكلة بسيطة أم معقدة؟ فقد تكون مشكلة روتينية تتعلق بالعمل اليومي، وقد تكون مشكلة طارئة تحدث بسبب التغير في الظروف البيئية المحيطة، وفي الحقيقة أن سوء تشخيص المشكلة وتحري أسبابها يؤدي بالضرورة إلى ارتكاب أخطاء، إذ لاقيمة لأي علاج طالما كان مبنياً على تشخيص خاطئ.(عساف، 1993، ص 234)

2. المرحلة التطويرية (تنامي القرار):وتتكون هذه المرحلة من الخطوات التالية:

أ. البحث عن البدائل: وهي عبارة عن الحلول للمشكلة أو المشاكل التي تواجه المنظمة، وهنا لابد من جمع المعلومات الكاملة عن كل بديل، وبعد ذلك يتم استبعاد أي بديل لا يتفق مع الهدف المطلوب، ودراسة البديل الذي يحقق الأهداف ويتفق معها، وهنا لابد وأن يكون هناك أكثر من بديل، كما أن البحث عن البدائل وإيجاد الحلول ليس بالعملية السهلة، فإذا كان على سبيل المثال سبب تدني حجم المبيعات هو قدم السلعة بحيث أصبح الطلب عليها قليلاً، وإن الإدارة وجدت أنه لابد من تحديث السلعة وعملية التحديث تحتاج إلى آلات حديثة وخبرات فنية مدربة جيدا، وهذه كلها تحتاج إلى رأس مال كبير، والمنظمة ليس بإمكانها أن تحصل على مثل هذه آلات أو الأيدي العاملة المدربة لعدم وجود رأس مال، فإنه لابد وأن ننظر إلى حلول أخرى منها على سبيل المثال إذا كان بالإمكان تقسيط أسعار هذه الآلات.

(علي، الساعد، 2002، ص 23)

ب. تقييم البدائل: وتهتم هذه الخطوة بدراسة مزايا وعيوب كل بديل من البدائل المطروحة من حيث العائد والتكلفة لكل بديل، وذلك من خلال

الدراسة الوافية لكل بديل، تتضمن تحديد النتائج المترتبة على كل بديل وتكلفة كل بديل(أي مقارنة الإيجابيات والسلبيات) بناء على معايير فنية واقتصادية واجتماعية محددة، وبعد ذلك يقوم المدير بمقارنة تلك البدائل مع بعضها البعض. وتعد هذه الخطوة صعبة جداً قياساً بالخطوات السابقة؛ لأنها تتطلب التنبؤ بالمستقبل والظروف والعوامل التي تؤثر على القرار، وهذا يقوم على معلومات يغلب عليها صفة عدم التأكد، وتفيد هذه الخطوة في تقليص عدد البدائل؛ وذلك بعد استبعاد البدائل التي لاتحقق الحد الأدنى من المعايير الموضوعة مسبقاً، وهذا يوفر وقت أكثر للإدارة لاتخاذ القرار.

(المنصور، 2000، ص 48)

3. المرحلة النهائية: وتتكون من الخطوات الآتية:-

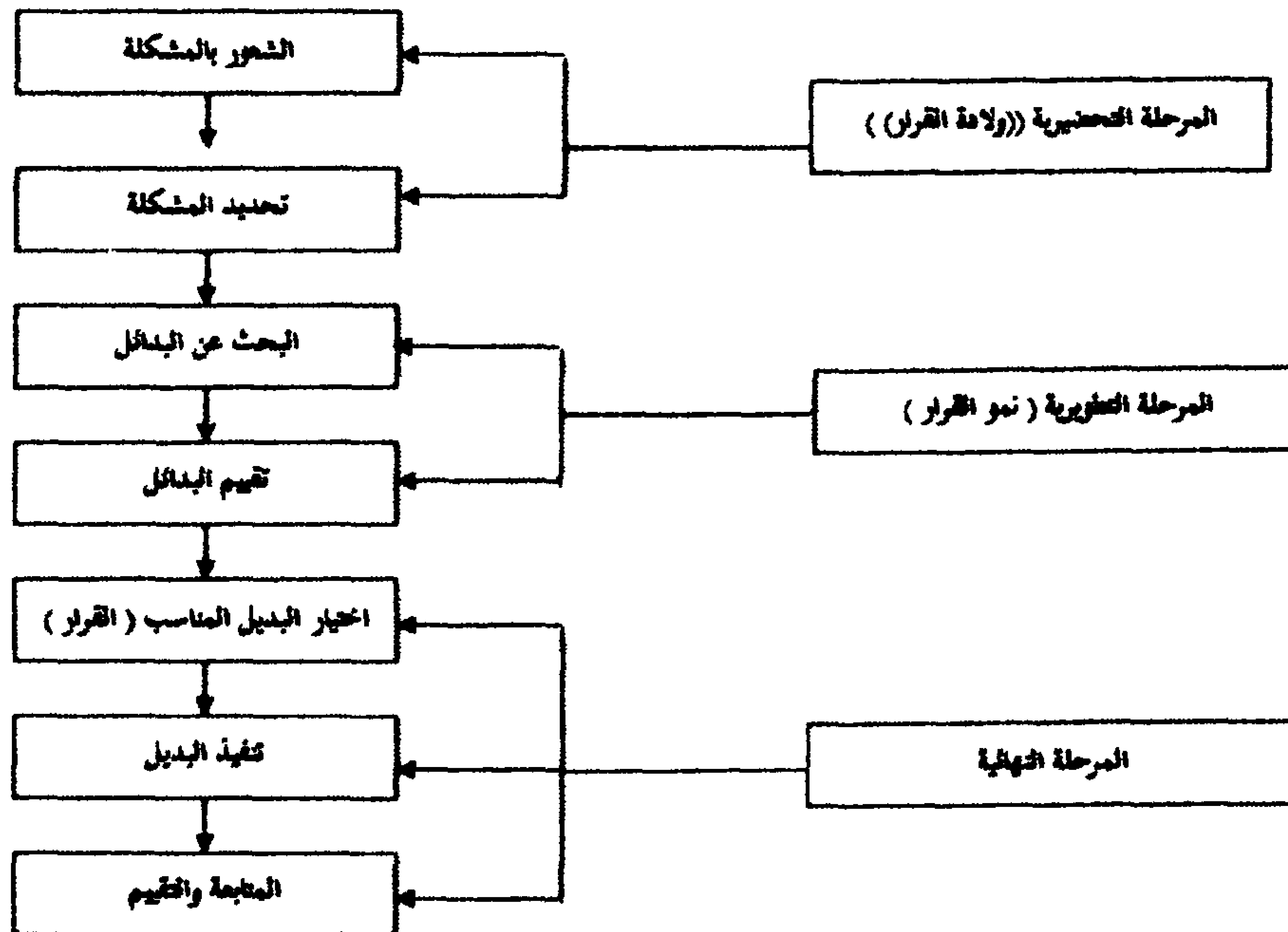
أ. اختيار البديل المناسب: إن عملية اختيار البديل المناسب تعتبر من أهم الخطوات وأصعبها في عملية اتخاذ القرار، حيث إن تحديد الأصلح من البدائل واستبعاد غير الصالح من هذه البدائل يتأثر إلى حد كبير بسلوكيات متخذ القرار وخبرته ومهارته وهذه تتفاوت من شخص لآخر، فربما ما يراه مدير مناسباً من البدائل قد لا يراه آخر، ولكن إلى حد ما مادامت هناك معايير تحكم هذا الاختيار فإنه سيكون البديل الأنسب. (علي، الساعد، 2002، ص 24)

ب. تنفيذ البديل: وتعني هذه المرحلة وضع الحل الذي تم التوصل إليه موضع التنفيذ، وغالباً ما تتطلب مرحلة التنفيذ إجراء تغييرات معينة يستلزمها هذا الحل، فاختيار بديل زيادة ميزانية الإعلان لحل مشكلة انخفاض مبيعات المنظمة غالباً ما يترتب عليه إعادة تخصيص الموارد المالية بين الاستخدامات المختلفة، وقد يترتب على تنفيذ هذا البديل أيضاً بعض الأمور السلوكية مثل: مقاومة التغير وضرورة الحصول على تأييد الإدارة العليا وإجراء عمليات تدريب للعاملين وإجراء تغييرات تنظيمية معينة. (صابر، 2007، ص 123)

كما أن عملية تنفيذ القرار يجب أن تكون مباشرة حتى يبدأ المدير بمعالجة المشكلة والتخلص من آثارها السلبية، ومن واجبه أيضاً توفير جميع الفرص الضرورية التي تكفل نجاح عملية التنفيذ.

ج. المتابعة والتقييم: وتعتبر هذه الخطوة النهائية في عملية اتخاذ القرارات، وبموجبها يتأكد المدير من نجاح القرار وتحقيقه للكفاءة والفاعلية المطلوبة؛ وذلك من خلال قدرته على تحقيق النتائج المرجوة منه. فلو كان الموقف الأول المطلوب معالجته بالقرار هو زيادة معدل دوران العمالة، فإن الحل البديل المختار ربما يكون مكافأة العاملين المنتظمين، ولو انخفض معدل الدوران بالفعل فإن المدير يتأكد من أن البديل الذي تم اختياره كان ناجحا، والعكس صحيح. وقد يكون من أسباب عدم النجاح تلك الأخطاء في جمع المعلومات وتحليلها، أو سوء تنفيذ البديل وغيرها من الأخطاء الأخرى. (الشماع،2007، ص 122)

والشكل التالي يوضح مراحل اتخاذ القرار وخطواته:-



الشكل (6) مراحل وخطوات اتخاذ القرارات

المصدر: تصميم الباحث

ثالثاً: أنواع القرارات

هناك العديد من التصنيفات التي ظهرت سواء في أدبيات الإدارة أو في أدبيات نظم المعلومات للتمييز بين الأنواع المختلفة من القرارات، وفيما يلي أهم هذه التصنيفات:

1. القرارات حسب إمكانية برمجتها:

أ. القرارات المبرمجة: وهي القرارات الروتينية المتكررة التي تكون فيها إجراءات اتخاذ القرار واضحة المعالم، ومحددة بشكل مسبق ووفق معايير مبرمجة. وتتعلق هذه القرارات في الغالب بالمسؤولية الروتينية للسياسات المحددة في المنظمة وتكون بصفة متكررة، وغالباً ما تتوفر معلومات كافية بشأنها، كما أنه من السهل تحديد البدائل. ومن أمثلة هذا النوع من القرارات احتساب راتب لموظف يعين لأول مرة وذلك وفق مؤهلاته وخبراته تطبيقاً لأنظمة الخدمة المدنية واللوائح والأنظمة المعمول بها داخل المنظمة.

ب. القرارات غير المبرمجة: وهي القرارات غير الروتينية؛ بمعنى أن المشاكل والمواقف التي تقتضي اتخاذ قرارات بشأنها لا تتكرر باستمرار، وإذا تكررت فإن ذلك خلال فترات متباعدة. وتتميز هذه القرارات بأنها تهتم بالمشكلات المعقدة التي تحتاج إلى تفكير طويل، كما تتطلب من متخذ القرار المعلومات الوافية والدقيقة، ومن أمثلة هذه القرارات فتح أسواق أو خط إنتاج جديد.(كنعان، 1995، ص 254)

2. القرارات وفقاً للمستوى الإداري:—

أ. القرارات التشغيلية: وهي التي تصنع في المستويات الدنيا بالمنظمة، وتتعلق بالعمليات التشغيلية مثل (الرقابة على المخزون، جدولة الإنتاج، اختيار وسائل الإعلان).

ب. القرارات الإدارية: وهي التي تصنع عند مستوى الإدارة الوسطى، حيث يقوم المديرون بصنع قرارات لحل مشكلات التنظيم أو الرقابة على الأداء، ويتم بمقتضاها التأكد من أن الموارد قد تم الحصول عليها واستخدامها بكفاءة وفاعلية في تحقيق أهداف المنظمة، مثل التنبؤ بالمبيعات وإعداد الميزانيات.

ج. القرارات الاستراتيجية: وهي التي تصنع عند قمة الهرم الإداري في المنظمة بواسطة الإدارة العليا وتغطي فترة زمنية طويلة. وتتعلق القرارات الاستراتيجية بالوضع التنافسي للمنظمة في السوق، مثل قرارات التوسع والاندماج. وتتميز هذه القرارات بأنها إبداعية ومعقدة وشمولية. وتتطلب عملية اتخاذها إجراء بحوث نظرية وتطبيقية ؛ لأنها تتعلق بالمنظمة ككل، ويعالج هذا النوع من القرارات قضايا هامة ومستقبلية تؤثر على حياة المنظمة وارتباطاتها وأهدافها واستراتيجياتها.(سلطان، 2005، ص 80)

وتعتبر القرارات الاستراتيجية التحركات العامة والشاملة التي تستخدم في إرشاد وتوجيه التصرفات الرئيسة للمنظمة، فهي الوسائل الرئيسة التي تعتمد على تحقيق الأهداف المحددة في رسالة المنظمة. فالقرارات الإستراتيجية قرارات هامة وتتطلب حشد الموارد المادية والبشرية والمعلوماتية للمنظمة، وتتعلق بزيادة تكييف المنظمة مع بيئتها الخارجية.(عوض، 2004، ص 265)

3. القرارات وفقا لوظائف المنظمة:-

أ. قرارات متعلقة بالموارد البشرية: وتتضمن القرارات التي تتعلق بمصادر الحصول على القوى العاملة وطرق الاختيار والتعيين وكيفية تدريب العاملين، وأسس تحليل وتوصيف الوظائف وأسس دفع الأجور، وطرق الترقية، وكيفية معالجة الشكاوي والتأخير و الغياب ومعدل دوران العمل، وعلاقة المنظمة بالنقابات والاتحادات العمالية، والمؤسسات ذات العلاقة بالموارد البشرية.

ب. قرارات تتعلق بالإنتاج: وتتضمن القرارات الخاصة باختيار موقع المصنع وأنواع الآلات المستخدمة وكيفية الحصول عليها، والتنظيم الداخلي للمصنع، وطريقة الإنتاج، ومصادر الحصول على مواد الخام والتخزين.

ج. قرارات تتعلق بالتسويق: وتشمل هذه المجموعة القرارات الخاصة بنوعية السلعة التي سيتم بيعها، وأوصافها، والأسواق التي سيتم التعامل معها، ووسائل الدعاية والإعلان الواجب استخدامها لترويج السلعة، وبحوث التسويق، وخدمات ما بعد البيع.

د. قرارات تتعلق بالتمويل: كالقرارات الخاصة بحجم رأس المال اللازم والسيولة، وطرق التمويل، ومعدلات الأرباح المطلوبة، وكيفية توزيعها والقرارات المتعلقة بالتخطيط والرقابة المالية.(كنعان، 1995، ص 250)

4. القرارات حسب طرق اتخاذها:

أ. القرارات الفردية: وهي عبارة عن قرارات بسيطة يتم اتخاذها في معظم الأحيان لإشباع الرغبات وحاجات الفرد، وهذه عادة ما تكون في مركز شخص المدير نفسه دون مشاركة أحد من مرؤوسيه، وهنا يطلق عليها نظرية الفرد، وهذا يتم عندما تكون المشكلة تتطلب حلاً سريعاً وعاجلاً، و يكون الذين حول المدير موظفين ليسوا على درجة كفاءة عالية، أو في الحالات العادية عند ما يكون القرار ليست فيه أية خطورة على المنظمة، وهنا تبرز أهمية خبرة المدير وقدرته في مواجهة واتخاذ القرارات الفردية (علي، الساعد، 2002، ص 18)

والقرارات الفردية أيضاً هي القرارات الشخصية التي يتخدها المديرون أو الموظفون في أ ي مستوى إداري، وتكون تلك القرارات التي تتخذ بصفة شخصية وتقع خارج حدود وسلطة الموظف وصلاحياته الرسمية، كقرار استقالة موظف

(عباس، 2004، ص 106)

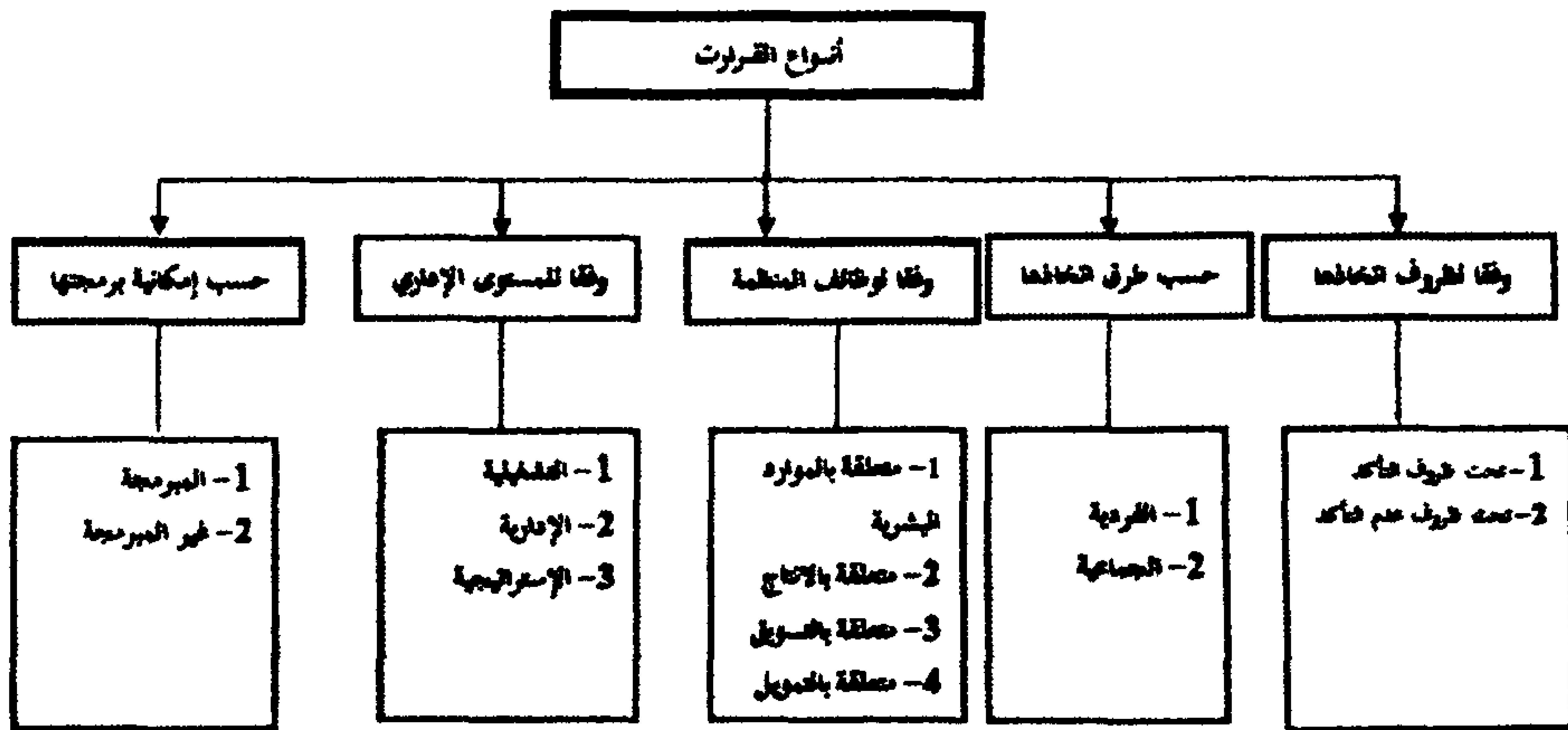
ب. القرارات الجماعية: وهنا تتم المشاركة في صنع القرار بالإضافة إلى المدير أشخاص آخرون، وهذا نوع من أنواع القرارات الديمقراطية، ويتم استخدام هذا النوع من القرارات في حالة تعقيد المشكلة، وهناك عدة أساليب يتم اتخاذ القرارات الجماعية من خلالها، وهي (المؤتمرات، اجتماع مديري الإدارات، اللجان وغيرها من الأساليب.(علي، الساعدي، 2002، ص 18)

5. القرارات وفقا لظروف اتخاذها:

أ. القرارات التي تتخذ تحت ظروف التأكد: وهي قرارات تتخذ بعد توفر المعلومات المطلوبة عن المشكلة محل القرار، وغالباً ما يكون الموقف الذي يوجد فيه متخذ القرار واضحاً، إذ يكون أمامه عدد من البدائل المتاحة، ويتم اختيار البديل الذي يحقق أعلى عائد. وتتميز مثل هذه القرارات بسهولة اتخاذها والاطمئنان إلى نتائجها.

ب. القرارات التي تتخذ في ظروف عدم التأكد: ومثل هذه القرارات لا تتوافر لمتخذ القرار كل المعلومات المطلوبة عن المشكلة محل القرار أو حتى لا تتوفر له أية معلومات عن المشكلة، مما يجعل الاحتمالات المرتبطة بالأحداث المتوقعة عن هذه المشكلة غير معروفه. (كنعان، 1995، ص 28)

ويمكن توضيح هذه الأنواع من خلال الشكل التالي:



الشكل (7) الأنواع المختلفة للقرارات

المصدر: تصميم المؤلف

رابعا: القرارات الجماعية:

تتخذ القرارات الجماعية ليس فقط بواسطة الإفراد وإنما أيضا بواسطة الجماعات، ويعتمد المديرون في بعض الأحيان على رأي الآخرين من خلال (اللجان، الاجتماعات) كما يشيع استخدامها كلما صعدنا إلى أعلى في السلم الإداري؛ والسبب في ذلك يرجع إلى أن القرارات غير المبرمجة تتسم بالتعقيد وتحتاج إلى العديد من الآراء البديلة والمناقشة والتقييم من الخبراء وذوي الرأي والمتخصصين.

مداخل اتخاذ القرارات الجماعية: هناك العديد من المداخل في اتخاذ القرارات الجماعية، ومن أهمها:—

1. أفراد الجماعة ينصحون المدير وهو الذي يتخذ القرار: وهنا تتجلى مساهمة أفراد اللجنة أو المشتركين في الاجتماع في إبداء الآراء البديلة، ومناقشتها وتقييمها وإبداء النصيحة للمدير الذي يدير اللجنة أو الاجتماع، ثم ينفرد المدير بمسؤولية اتخاذ القرار سواء أخذ برأي الجماعة أم لم يأخذ به.
2. أفراد الجماعة لابد أن يجمعوا بالموافقة على القرار النهائي: وهنا يكون دور المدير في اللجنة أو الاجتماع هو إدارة النقاش وتنميته، والتعرف على البدائل والوصول إلى قرار شبه نهائي، يلي ذلك تصويت أعضاء الجماعة على هذا القرار، فإذا أجمع أفراد الجماعة على صلاحية القرار اتخذ هذا القرار.
3. أغلبية الجماعة توافق على القرار النهائي: وهذا لا يلزم إجماع كل أفراد الجماعة بل يلزم أن يكون هناك أغلبية على القرار، فإذا كان عدد أفراد الجماعة خمسة فإن موافقة ثلاثة أفراد تكون كافية لاتخاذ القرار، وإذا كان عدد الجماعة ستة ووافق ثلاثة على القرار وعارض ثلاثة القرار فتؤخذ الأغلبية في الجانب الذي ينتمي إليه الرئيس.(ماهر، 2004، ص 295)

مميزات القرارات الجماعية:

1. نظراً لاختلاف تخصصات أعضاء الجماعة، فإنهم ينزعون إلى توفير معلومات كثيرة ومتكاملة وشاملة مما يمكن الجماعة من استنباط عدد أكبر من البدائل.
2. يكون تنفيذ القرارات أكثر فعالية نظراً لمشاركة منفذيها في صنعها، مما يكفل النجاح الباهر لتنفيذ القرارات.
3. تساهم في تطوير مهارات التحليل الموضوعي واستنتاج القرارات المثلى باعتبارها أساسية لتدريب المرؤوسين.
4. تعد القرارات الجماعية أكثر ديمقراطية من القرارات الفردية، علاوة على أنها أكثر قبولاً من الأفراد والمرؤوسين.

عيوب القرارات الجماعية:

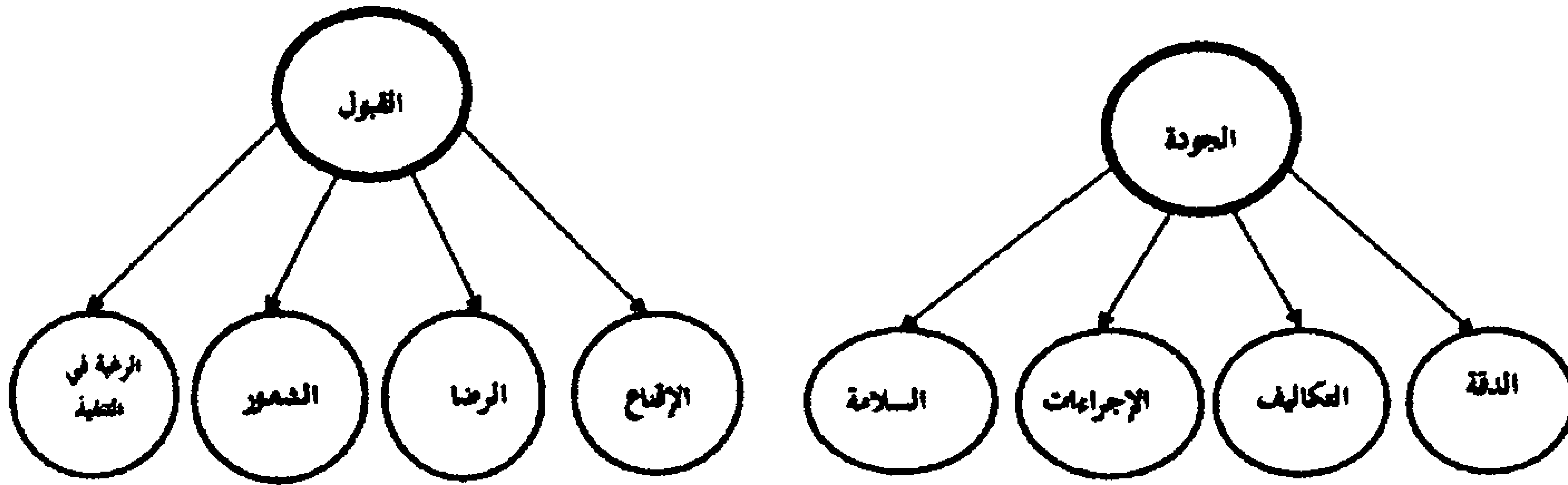
1. تستغرق عملية صنع القرارات الجماعية وقتاً كبيراً في تجميع أعضاء الجماعة، وتستغرق وقتاً أطول في الوصول إلى اتفاق جماعي؛ نظراً لوجود العديد من الآراء الواجب اتخاذها في الاعتبار.
2. لا تتوافق القرارات الجماعية دائماً مع الأهداف التنظيمية للمؤسسة ولاسيما عندما لا تتوافق أهداف الجماعة مع أهداف أعضاء المؤسسة الأخرى.
3. ربما يركز أعضاء الجماعة على واحد من البدائل المقترحة أو أكثر ويمضوا كل الوقت في تقييم هذه البدائل دون محاولة اعتبار الأفكار أو المقترحات الأخرى، ومن تم حصر الاختيارات على بدائل معدودة. (زريق، 2001، ص 65)

المبحث الثاني
ماهية فاعلية القرارات

أولاً: مفهوم فاعلية القرارات

الفاعلية بشكل عام هي: قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف الموضوعة. وتعنى درجة اقتراب المنظمة من أهدافها، فكلما اقتربت المنظمة من تحقيق أهدافها كان هذا مؤشراً لزيادة فاعليتها. ومن هنا يمكن القول بإن الفاعلية تتعلق بالنهايات أو الأهداف المطلوب تحقيقها (طه، 203، ص 26) وبما أن مسؤولية الإدارة هي تنسيق الموارد البشرية والمادية والمعلوماتية بشكل فعال من أجل تحقيق أهداف المنظمة. وفاعلية المنظمة تعود إلى درجة أو نسبة تحقيق المنظمة للأهداف التي وضعتها. وهذا يعني درجة نجاح المنظمة في تحقيق ما تهدف إليه. وفاعلية المنظمة هي الدرجة التي تستطيع المنظمة فيها توفير المنتج أو الخدمة التي يعتبرها الزبون بأنها ذات قيمة له. (المغربي، 2007، ص 80)

أما فاعلية القرارات: تعني القرارات التي تتميز بجودة وقبول عالي، فالجودة تتعلق بالنواحي الفنية للقرار، وأما القبول فيختص بالجوانب السلوكية والإنسانية، فجودة القرار تشمل معايير الدقة، والتكاليف والسلامة والإجراءات القانونية والتنظيمية وغير ذلك من المعايير الفنية التي تقيس درجة فاعلية القرار وجودته، ومن جهة أخرى فإن عنصر القبول يعني الإقناع والرضا والرغبة في التنفيذ في تحقيق الرضا الوظيفي وبالتالي أهداف المنظمة، ولا شك أن هناك درجات من الجودة والقبول والتي يمكن تحقيقها في القرار المطلوب اتخاذه الفاعلية هي حاصل ضرب الجودة في القبول [القرار = الجودة × القبول = الفاعلية] (القاضي،2006، ص 264). والشكل التالي يوضح ذلك:



الشكل (8) درجات فاعلية القرار.

المصدر: فؤاد القاضي، السلوك التنظيمي والإدارة، د ن، ط/1، 2006، ص 264

"كما أن القرار الفعال هو الذي يتم اتخاذه في ضوء نظرة شاملة للمنظمة ومحيطها، وليس في ضوء نظرة قاصرة على مشكلة مؤقتة، وهذا يتطلب من المدير أن يوازن بين المخاطر التي قد يسببها إتخاذ القرار والمزايا التي قد يحققها، فالقرار الفعال هو الذي يتم اتخاذه على أساس مخاطر محسوبة وليس على أساس مخاطرة ارتجالية". (فرج، 2002، ص 111).

فلأتحاذ قرارات أكثر فاعلية يجب اتباع الآتي:-

أ. ضرورة اتباع الأسلوب العلمي في صناعة القرار ويتجنب استخدام الحدس والتخمين.

ب. الاهتمام بتحديد المشكلة وأسبابها، بدلاً من الاهتمام بمعرفة الحل الممكن للمشكلة؛ لأن تركيز الفرد على الحل لا يجعله يفكر في المشكلة الحقيقية.

ج. ضرورة اتخاذ القرار المناسب، ويجب أن لا يكون القرار مبكراً أو متأخراً.

د. ضرورة الأخذ في الاعتبار إمكانية تنفيذ القرار؛ لأنه ليس مطلوباً اتخاذ قرار لا يمكن تنفيذه، وإنما اتخاذ قرار علمي عملي يمكن تنفيذه وتتوافر الإمكانيات اللازمة لتنفيذه. (عثمان، 1990، ص 193)

ثانياً: القرار الفعال والرشيد:

وسنتناول في هذه الفقرة مفهوم القرار الفعال والرشيد و معايير القرار الفعال، مشاكل القرار الفعال.

1. مفهوم القرار الفعال والرشيد: هو القرار المبني على معلومات ومعطيات أصلية وواضحة ودقيقة ومؤكدة وشاملة ومرتبطة بالبيئة، وتشمل أيضاً على اعتبارات الأدوات المستخدمة في المعالجة والتحليل وفي توصيل المعلومات من مصادرها لصانعي القرارات، ويمكن القول بإن اتخاذ القرار الفعال والسليم هو القرار المبني على الاختيار الحكيم والواعي من بين عدة بدائل متاحة في اتجاه الموضوع الذي من أجله يتخذ القرار ؛ وذلك لاختيار البديل الأمثل والأكثر جودة وقبولاً، ولكي يكون القرار أكثر فاعلية يجب أخذ العناصر التالية في عين الاعتبار وهي: درجة المخاطرة، التكلفة، توقيت اتخاذ القرار، المعلومات حول موضوع اتخاذ القرار، بالإضافة إلى كفاءة الموارد البشرية.(الطويل، 1997، ص 229)
2. معايير القرار الفعال والرشيد: قبل معرفة معايير القرار الفعال والرشيد هناك العديد من المقومات الأساسية الواجب توفرها في القرار لكي يكون قراراً فعالاً ورشيداً.

- القانونية/ وهذا يفترض أن يكون القرار طبقاً للشروط القانونية المعمول بها والمتفق عليها بالمنظمة.
- الكفاءة / وهذا يعني تحقيق الأهداف المطلوبة بأفضل الشروط سواء كانت هذه الشروط تتعلق بالكم المطلوب أو الكيف أو التكلفة أو الزمن أو غير ذلك.
- الإبداع والتطوير/ هذا الشرط هو الذي يضمن استمرار المنظمة في المستقبل فلا يقتصر على مجرد ضمان كفاءتها الحاضر.
- الربط بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين وأهداف المجتمع.

أما بالنسبة لمعايير القرار الفعال والرشيد فهي كالآتي:-

أ. معيار الكفاءة: ويقصد بهذا المعيار مدى قدرة القرار الإداري على تحقيق الأهداف المرسومة بأفضل جودة وبأقل تكلفة وأقل وقت ممكن.

ب. معيار القبول: ويعني قبول الأطراف المعنية بالقرار والقبول وجهان هما:

- قبول العاملين في المنظمة للقرار ولعل قبولهم يمثل أهم الشروط اللازمة لالتزامهم بالقرار والدفاع عنه وتأييده.
- قبول المجتمع للقرار وخاصة فئات المنتفعين بالقرار أو المتأثرين به فالمنظمة ابنة بيئتها وإن استمرارية المنظمة وفعالية قراراتها تعتمد على مدى قبول هذه البيئة لها.

ج. معيار السلامة والأمن: وهذا أيضا أن القرار الفعال الرشيد هو الذي يهتم بمطلب السلامة التي قد يكون في بعض الأحيان في غاية الأهمية وإن تجاهلها قد يؤدي إلى كوارث لا تحمد عقباها.

والقرار الرشيد والفعال وفقاً لهذه المعايير هو الذي يوازي بين هذه الجوانب فيركز على الجوانب الفنية عندما تفرض نفسها، مع مراعاة الجوانب الإنسانية، ويركز على الجوانب الإنسانية عندما تفرض نفسها مع مراعاة الجوانب الفنية أي تحقيق التوازن بين هذه الجوانب.

ومن خلال ما سبق يمكن القول إن معياري الكفاءة والسلامة يركزان على الجوانب الفنية الخاصة بالقرار، أما معيار القبول يركز على الجوانب أو الاعتبارات الإنسانية. (عساف، 1993، ص 229)

د. الإمكانيات الاقتصادية والفنية: ويعني القرار الذي يأخذ في الحسبان الإمكانيات الاقتصادية والفنية المتوفرة في المنظمة لتنفيذه، وبناء عليه استبعاد القرارات التي يصعب تنفيذها، إما بسبب عدم المعرفة الفنية أو عدم قدرة المنظمة على توفير الإمكانيات اللازمة لتنفيذه.

ه. فعالية التطبيق: ويقصد بذلك بأن يكون القرار قابلاً للتطبيق من الناحية العملية، فتوفر الإمكانيات الاقتصادية والفنية قد لا يكفي وحده للتطبيق والحصول على النتائج المرجوة، بل لابد من توفر المهارات والقدرات في الأفراد المعنيين بتنفيذ القرار، ووجود نظام معلومات إدارية فعال، ونظام جيد للاتصال، ووجود حوافز تعتبر عوامل تزيد من فاعلية التطبيق. (عباس، 2004، ص 108)

3. مشاكل اتخاذ القرار الفعال:-

هناك العديد من المشاكل التي تواجهها القرارات، والتي تتمثل في اتخاذ قرار غير فعال ومن أهمها ما يلي:

1. عدم إمكانية تحديد المشكلة تحديداً واضحاً، أو عدم معرفة مظاهر المشكلة الحقيقية.
2. عدم إمكانية تحديد الأسباب الحقيقية والأساسية للمشكلة.
3. عدم إمكانية التعرف على الحلول الممكنة للمشكلة ؛ولذلك لا يصل متخذ القرار إلى أنسب الحلول لعدم تصورها.
4. إهمال دراسة النتائج الإيجابية والسلبية التي يمكن أن تترتب على كل بديل، ومن هنا يمكن اختيار أحد البدائل غير السليمة أو الخاطئة لعدم إمكانية تقييم كل البدائل تقييماً صحيحاً.
5. تتحكم مهارات وقدرات وخبرات متخذ القرار وتكوينه العلمي والشخصي في اختيار أحد البدائل، ومن تم اتخاذ القرار، فإذا كانت هذه المهارات والتكوين العلمي لا تتناسب مع مستويات متخذ القرار فانه يتخذ قراراً غير سليم.
6. لعنصر الوقت تأثيراً في اتخاذ القرار، فإذا لم يكن هناك وقت كافي لدراسة المشكلة وتحليلها ومناقشة الحلول الممكنة، فإن الشخص المسؤول يأخذ القرار دون الالتزام بهذه المراحل التي تتطلب وقتاً في حين أن الظروف لاتسمح بذلك، وتتوقف صحة القرار على خبرة المدير وتكوينه. (الكور، 2007، ص 72)

ثالثاً: العوامل المؤثرة على فاعلية القرارات:

على الرغم من تعدد القرارات التي قد يتخذها المدير في اليوم الواحد، فإن العوامل المؤثرة في فاعلية هذه القرارات تزيد من صعوبة هذه العملية وكلفتها، وإذا ما تداخلت هذه العوامل بقوة فإنها تقود أحياناً إلى اتخاذ قرارات خاطئة، وغير رشيدة ؛ لهذا فإن اتخاذ القرار ومهما كان بسيطاً وذا آثار ومدى محدودين، فإنه يستلزم من الإدارة التفكير في عدد من العوامل مختلفة التأثير على القرار، بعضها داخل التنظيم وبعضها خارجه والبعض الآخر سلوكي أو إنساني، بالإضافة إلى عوامل كمية أخرى ترتبط بالتكلفة والعوائد المتوقعة. وفيما يلي عرض موجز لمختلف العوامل التي تؤثر على عملية اتخاذ القرارات.

1. العوامل الإنسانية:

أ. مدى قبول واقتناع الأفراد بالقرار الذي تم اتخاذه أو الحل أو الحلول المقترحة.
ب. العادات والتقاليد والأعراف السائدة في المنظمة ومدى تماشي القرارات والحلول معها.
ج. الاعتماد بدرجة كبيرة على الخبرة السابقة.
د. الخلط بين المشكلة ذاتها ومظاهر المشكلة.
ه. الشروع في اقتراح الحلول للمشكلات دون دراسة متأنية أو تقييم جيد لهذه الحلول.
و. التركيز على حل واحد، أو على المظاهر وليس الأسباب.
ز. عدم الاهتمام بمقاومة التغير من جانب العاملين.(أبو قحف، 2005، ص 140)

2. العوامل التنظيمية وخصائص المنظمة:

أ. عدم وجود نظام جيد للمعلومات والاتصالات.

ب. عدم وضوح العلاقات التنظيمية بين الأفراد والإدارات والأقسام.
ج. المركزية الشديدة وحجم المنظمة ودرجة انتشارها الجغرافي.
د. عدم وضوح السياسات والأهداف الأساسية للمنظمة المراد الوصول إليها.
ه. مدى توافر الموارد المختلفة للمنظمة. (المنصور، 2000، ص 36)
و. انشغال المسؤولين بالأمور القريبة ومتابعتهم لكل صغيرة وكبيرة وعدم الاهتمام بالأمور الرئيسة.
ز. تنازع الاختصاصات بين كثير من المسؤولين الذين يشتركون في مجالات عمل متداخلة دون تحديد واضح لسلطانهم ومسئولياتهم، مما يؤدي إلى تنافرهم وتناحرهم وعدم إمكانية اتفاقهم على العلاج اللازم للمشاكل القائمة.
ح. تحكم الروتين في اتخاذ القرارات وخاصة في كل ما يتعلق بالشؤون المالية، حيث تكثر القوانين واللوائح والنظم وأعمال اللجان التي تحد كثيراً من سرعة اتخاذ القرارات وتنفيذها في الأوقات المناسبة، ولا سيما القرارات التي يحتاج تنفيذها إلى توفير بعض الاعتمادات المالية الإضافية.
ط. تدخل السلطة العليا في إلغاء القرارات التي تم اتخاذها بواسطة القيادات الإدارية. (عساف، 1993، ص 241)

3. العوامل البيئية:

وتتمثل هذه العوامل في الضغوط الخارجية القادمة من البيئة المحيطة التي تعمل وسطها المنظمة، والتي لا تخضع لسيطرة المنظمة وهي:-

أ. الظروف الاقتصادية والسياسية والمالية في المجتمع.
ب. ظروف المنافسة في السوق.
ج. درجة التقدم التكنولوجي في مجال نشاط المنظمة.
د. العوامل الاجتماعية والثقافية.
ه. القوانين والتشريعات الحكومية. (المنصور، 2000، ص 36)

4. عوامل متعلقة بمتخذ القرار:

أ. سيطرة ظاهرة التردد على المدير حين اتخاذ القرار، وعدم إدراكه الحقيقي لأهمية الوقت كمورد أساسي له و للمنظمة.

ب. عدم تمتع بعض متخذي القرارات بروح المبادرة والابتكار.

ج. انشغال بعض الرؤوساء والمرؤوسين بأعمالهم ومصالحهم الخاصة، وعدم إعطاء اهتمام كافي لواجباتهم وأعمالهم.

د. التهرب والتقاعس من جانب المسؤولين من اتخاذ القرارات الصعبة.

ه. اعتقاد المدير بأن القرار يجب أن يكون مثالياً 100 ٪ بحيث يخلو تماماً من العيوب وهذا يدعو إلى المزيد من التردد والبطء في اتخاذ القرار.

و. عجز المدير عن التحديد والتحليل الدقيق للمشكلة، وعدم قدرته على التمييز بين المشكلة السطحية والمشكلة الحقيقية.

ز. فشل المدير في إعطاء الأوزان المناسبة للحلول البديلة، وعدم القدرة على تنمية أكبر عدد ممكن من الحلول البديلة المناسبة.

ح. عدم السماع للمرؤوسين بالمشاركة في اتخاذ القرارات، وهذا يحرم المدير من التعرف على وجهات النظر الواقعية في المشكلات ومقترحات حلها.

ط. المبالغة في التفاؤل المبني على الحدس والتخمين الناتج عن النظرة الضيقة، مما يجعل قرارات المدير غير واقعية ومتجاهلة لمتغيرات قد تكون غاية في الأهمية. (المداح، 203، ص 70)

5. عوامـــــل أخرى:

أ. تأثير عنصر الزمن: يشكل الزمن ضغطاً كبيراً على متخذ القرار، فكلما زادت الفترة الزمنية المتاحة أمام متخذ القرار لإتخاده قراراً كلما كانت البدائل المطروحة أكثر والنتائج أقرب إلى الصواب وإمكانية التحليل للمعلومات متاحة أكثر، وكلما ضاقت الفترة الزمنية المتاحة أمام متخذ

قرار كلما تتطلب منه السرعة في البث في القرار مما يقلل في البدائل المتاحة أمامه.

ب. تأثير أهمية القرار: كلما زادت أهمية القرار زادت الحاجة لجمع المعلومات الكافية عنه. وتتعلق الأهمية النسبة لكل قرار بالعوامل الآتية:-

- عدد الأفراد الذين يتأثرون بالقرار درجة هذا التأثير.
- كلفة القرار والعائد، حيث تزداد أهمية القرار كلما كانت التكاليف الناشئة عنه أو العائد المتوقع الحصول عليه نتيجة هذا القرار مرتفعاً.
- الوقت اللازم، فكلما ازدادت أهمية القرار احتاج الإداري إلى وقت أطول ليكتسب الخبرة والمعرفة.(المنصور، 2000، ص 39)

الجدول رقم (1) العوامل المؤثرة على فاعلية القرارات:

العوامل المؤثرة على فاعلية اتخاذ القرارات

العوامل الإنسانية	العوامل البيئية	عوامل التنظيم وخصائص المنظمة	عوامل متعلقة بمتخذ القرار	عوامل أخرى
1- عدم قبول واقتناع الأفراد بالقرار	1- الظروف الاقتصادية	1- عدم وجود نظام جيد للاتصالات والمعلومات.	1- سيطرة ظاهرة التردد	- تأثير عنصر الزمن
2- العادات والتقاليد والأعراف السائدة في المنظمة	2- ظروف المنافسة في السوق	2- المركزية الشديدة وكبر حجم المنظمة	2- عدم تمتع المدير بروح المبادرة والابتكار	2- تأثير أهمية القرار
3- الاعتماد بدرجة كبيرة على الخبرة السابقة	3- العوامل الاجتماعية والثقافية	3- عدم وضوح السياسات والأهداف.	3- انشغال المسؤولين بأعمالهم الخاصة وإهمال المصلحة العامة.	
4- الخلط بين المشكلة ومظاهرها	4- التقدم التكنولوجي	4- مدى توافر الموارد المادية والبشرية والفنية	4- تهرب المسؤولين من اتخاذ القرارات الصعبة.	
5- تبني الحلول دون دراسة جيدة وتقييم للبدائل المطروحة.	5- القوانين والتشريعات	5- تنازع الاختصاصات بين المسؤولين دون تحديد واضح لسلطاتهم وصلاحياتهم	5- فشل المديرين في تقييم البدائل المطروحة	
6- التركيز على حل واحد أو على المظاهر وإهمال الأسباب	6- الرأي العام والسياسة العامة للدولة	6- سيطرة الروتين وخاصة في الأمور المالية.	6- عدم السماح للمرؤوسين بالمشاركة في اتخاذ القرار	
7- عدم الاهتمام بمقاومة التغيير من قبل العاملين.	7- الظروف السياسية	7- تدخل السلطة العليا في اتخاذ بعض القرارات لصالح عناصر معينة.	7- الاتكال المبني على الحدس والتخمين والابتعاد عن التحليل العلمي.	

المصدر: تصميم المؤلف

رابعا: زيادة فاعلية القرارات:-

من معرفة العوامل المؤثرة على فاعلية القرارات والتي تحول دون اتخاذ القرارات الفعالة والرشيدة. فإن عملية اتخاذ القرار أو البديل المناسب عملية صعبة. من خلال ما سبق هناك بعض الإرشادات الواجب اتباعها لزيادة فاعلية القرارات ومنها.

1. التحليل المنطقي للمشكلة بعيداً عن المؤثرات العاطفية أو محاولة التقليل من أهمية المشكلة.
2. تحديد الهدف المطلوب الوصول إليه بدقة، لكي يكون القرار المتخذ هو الطريق الصحيح لتحقيق الهدف.
3. ضمان التعاون بين الأفراد في تنفيذ القرار، حيث إن كل قرار لا يحقق رغبات الأفراد العاملين، فمنهم من قد يؤيده ومنهم من يرى أن القرار يتعارض مع مصالحه ومن تم يبدأ في عرقلة تنفيذه.
4. التمعن في إصدار القرار قبل اتخاذه وخاصة المشاكل التي تحتاج إلى قرارات سريعة وعاجلة.
5. عدم التخوف من إصدار القرار بحجة الخوف من التغيرات المختلفة حيث يتردد الكثير من المديرين في اتخاذ قرار يعتبر الأنسب، خوفاً من أنه يؤدي إلى تغيير في سير العمل أو في الهيكل التنظيمي، أو إضافة بعض الأعباء على بعض الأشخاص.
6. ضرورة متابعة نتائج القرارات حتى لا تنحرف عن المطلوب تحقيقه؛ ذلك أن بعض القرارات قد تؤدي إلى نتائج عكسية، وفي هذه الحالة يجب أن يوقف القرار ويتم اختيار بديل أفضل. (علاقي، 1985، ص 129)
7. اختيار البديل الذي يقدم أقل نسبة مخاطرة، وأقل التكاليف قياساً بالعوائد المتوقعة.
8. اختيار الحل أو البديل في الوقت المناسب، بمعنى أن يعالج الحل المشكلة في إطارها الحالي وليس بعد حدوث المشكلة. (المداح، 2003، ص 72)

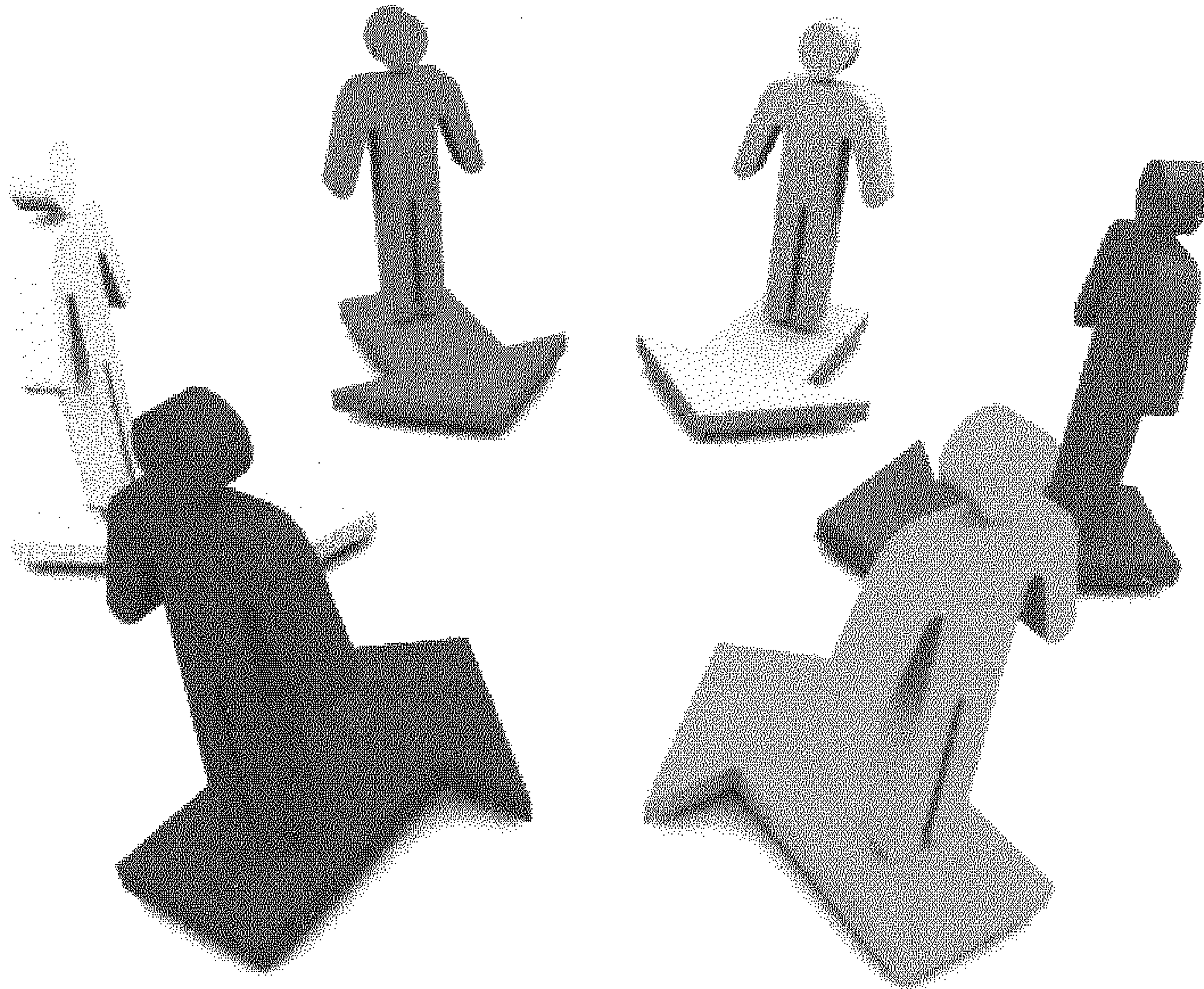
9. الاعتماد على الأساليب الكمية في عمليات تحليل البيانات.
10. الاعتماد على المشاركة والتعاون في اتخاذ القرار.
11. حاول أن تكون قراراتك إبداعية وابتكاريه قدر الإمكان، أي لا تعتمد بشكل أساسي على حلول سبق لك تبينها في قرارات سابقة إلا عند الضرورة.
12. تبني مبدأ المرونة، بمعنى آخر ضع في اعتبارك تعديل القرار المتخذ، عندما تستجد أمور تقتضي ذلك.
13. لا تفترض أن حل المشكلة قد انتهي بمجرد اتخاذ القرار بل لا بد من متابعة تنفيذ القرار من أجل التعديل والتكيف مع المستجدات.
14. الاستفادة من أخطاء الماضي وعدم الوقوع فيها ثانية.
15. القرار الجيد هو الذي يأخذ في اعتباره انعكاسه على الجانب الإنساني؛ وذلك لأن من سينفذه بشر ولديهم أحاسيس وليسوا بالآلات يتم تشغيلها حسب الرغبة.

(الكور، 2007، ص 71).

16. التحليل البيئي: حيث إن دراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، يعطي صورة واضحة عند طبيعة الفرص والتهديدات وكذلك نقاط القوة والضعف بالمنظمة، مما يجعل فاعلية القرار تستند إلى دقة وموضوعية عالية في اتخاذ القرار بشأنها (حمود، اللوزي، 2008، ص185).

الفصل الخامس

الدراســة الميدانيــة



الفصل الخامس
الدراسة الميدانية

المبحث الأول: شركة الصناعات الصوفية بني وليد

أولا : نبذة عن الشركة.

ثانيا : تقييم الشركة قبل برامج التنمية والتطوير.

ثالثا : برامج التنمية والتطوير بالشركة.

رابعا : تقييم الشركة بعد برامج التنمية والتطوير.

المبحث الثاني: المعالجة الإحصائية للبيانات

أولا : مجتمع وعينة الدراسة.

ثانيا : بناء أداة الدراسة ووصفها.

ثالثا : أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات.

رابعا : عرض بيانات الدراسة وتحليلها وتفسيرها.

المبحث الأول
شركة الصناعات الصوفية بني وليد

أولا: نبذة عن الشركة:

تعتبر شركة الصناعات الصوفية بني وليد المساهمة أحد إنجازات ثورة الفاتح الصناعية العملاقة التي تمت على طريق ثورة الشعب من أجل بناء اقتصاد وطني قوى لبلوغ أعلى المستويات على الصعيدين المحلي والعالمي من خلال مساهمتها الفعالة في مجال الغزل والنسيج مستغلة مادة الصوف الخام المحلية لصناعة السجاد والمنتجات الصوفية بمستوى عالي من الجودة ووفقا للمواصفات العالمية، بالإضافة إلى استغلال الإمكانيات البشرية في المنطقة بإتاحة فرص العمل لها بحيث تتحقق التنمية الاجتماعية والاقتصادية المنشودة.

وتحقيقا لإستراتيجية التنمية المتوازية على مستوى الجماهيرية، فقد ظفرت مدينة بني وليد بهذا الإنجاز الضخم الذي يتمثل في مجموعة من الصناعات وهي:-

1. الغزل.
2. السجاد المنسوج.
3. السجاد المنفوذ (الموكيت).
4. السجاد المضغوط (اللباد).
5. التريكو.
6. الملا حف ومفارش الأسرة.

ويتبع لكل من هذه الصناعات خطوط إنتاجية مختلفة، إضافة إلى أقسام الخدمات والمرافق العامة.

أ. تاريخ إنشاء الشركة:-

تعاقدت أمانة الصناعة بتاريخ 1979/7/24 إفرنجي على تنفيذ هذه الشركة على مساحة تقدر بحوالي (11) هكتار وبتكلفة إجمالية قدرها (40) مليون دينار ليبي، وقد تم افتتاحه على يد الأخ القائد في الذكرى الرابعة عشر لثورة الفاتح العظيم.

ب. الهدف من إنشاء الشركة:-

- تحقيق الاكتفاء الذاتي على المستويين المحلي والقومي، والاستغناء عن الاستيراد في مجال صناعة الملبوسات والمنسوجات بصفة عامة.
- استغلال الثروة المحلية من الصوف الليبي الخام، وكذلك العوادم الناتجة عن صناعة الملبوسات والمنسوجات الصوفية والخيوط.
- تدريب المواطن الليبي على أحدث تقنية في مجال صناعة الغزل والنسيج، وخلق كادر صناعي وطني جيد.
- توفير بعض المستلزمات للتشاركيات والصناعات التقليدية.
- رفع مستوى معيشة الفرد والأسرة بمنطقة بني وليد.(دليل الشركة، 2008، ص1)

ج. الهيكل التنظيمي للشركة:-

إن التنظيم الإداري متمثلا في الهيكل التنظيمي للشركة عبارة عن مجموعة وحدات متجانسة تمارس نشاطاتها عبر اختصاصاتها الوظيفية ومسؤولياتها من خلال التفويض والتوجيه والربط والمراقبة على أعمال الشركة والأفراد العاملين بها ويشمل الهيكل التنظيمي للشركة التقسيمات التالية:-

أولا: ثلاث إدارات هي:

1. إدارة الشؤون الإدارية والمالية.

2. الإدارة التجارية.
3. إدارة الإنتاج.

ثانيا: وإلى جانب هذه الإدارات توجد أربع مكاتب تتبع مباشرة لرئيس مجلس الإدارة وهي:-

1. نائب رئيس مجلس الإدارة.
2. أمانة السر.
3. الجودة والتنظيم.
4. المراقبة.

كما أن كل من الإدارات الثلاث تحتوى على أقسام ووحدات متخصصة تتفرع اختصاصاتها من الاختصاصات الأساسية للإدارة التي تتبع لها.

د. مراحل الإنتاج:-

نوضح أدناه باختصار بعض الخطوات الفنية التي تتم بخطوط الإنتاج المختلفة:

1. صالة الفرز:

عند استلام الصوف الخام من الفلاحين يكون مخلوطا به عدة ألوان ونوعيات مختلفة يتم فرزها كالآتي: (صوف أبيض، صوف أسود، صوف أحمر، شعيرات قصيرة، شعيرات طويلة)، وهذا التمييز لنوعيات الأصواف تتمثل أهميته في تحديد الجودة والألوان وطول وقصر الشعيرات، والمواد العالقة بها... إلخ.

كما يتم فرز الصوف بالطريقة اليدوية، وبعد فرز الصوف يكبس في شكل بالات وزن (350) كجم تقريبا، ويتم تخزينه لاستخدامه في مراحل الإنتاج المختلفة وينتج هذا الخط حوالي (15.5) طن من الصوف المفروز في الوردية في اليوم. (دليل الشركة، 2008، ص3)

2. غسيل الصـــوف:-

تستخدم فيه أحدث التقنيات المستعملة في غسل الصوف، وبداية يتم تمريره عن طريق آلات تنظيف مختلفة أي أن بالات الصوف المفروز يتم وضعها على حصيرة التغذية، ومن ثم تمرر على آلة تفتيح البالات لإتمام تنظيفها بواسطة المضارب داخل صندوق الاهتزاز وسحب الأتربة والشوائب، ثم يمرر على أحواض الغسيل الخمسة حيث يتم تنظيفه بإضافة الصابون وغيره من مساحيق التنظيف والمواد الكيميائية المختلفة، كما تضاف أيضا مواد (مانعة للعته) ضد التسويس تحت درجة حرارة معينة في بعض الأحيان، ومن ثم يعصر من الماء ويدخل آلة التجفيف من الرطوبة، وينقل بواسطة أنابيب الشفط إلى صالة تجهيز الشعيرات، حيث يكون الصوف قد تم تفتيحه بعد تخلصه من الغبار العالق به، وبعد ذلك يتم استقبال الصوف السائب في الأماكن المعدة له في مخازن خاصة تمهيدا لكبسه في بالات بواسطة آلة الكبس الهيدروليكية ويكون وزن كل بالة في حدود (250) كجم، ويتم تخزينها في شكل بالات، وفي هذه الحالة تكون الأصواف جاهزة لعملية الغزل أو الصباغة أو التصدير.

3. الصباغة:-

يوجد نوعين من الصباغة: صباغة الشعيرات(الصوف)، وصباغة الخيوط (الشلل)، ففي صباغة الشعيرات يتم تعبئة الاسطوانات بواسطة أنابيب الشفط ثم إضافة المياه لها داخل الاسطوانة المثقبة وكبسها للحصول على كثافة معينة، وأهميتها تتمثل في المحافظة على تسرب مواد الصباغة بالتساوي حتى لا تكون الصباغة متفاوتة من جزء لآخر وبعد تعبئة هذه الاسطوانات المثقبة يتم وضعها في أواني الصباغة سعة الواحدة (380) كجم تقريبا، حيث يتم صباغتها بواسطة آلات إلكترونية دقيقة إذ يقوم الحاسب الآلي بتحديد مدة الصباغة، ودرجة الحرارة، وغيرها، حيث تأتي هذه الأصباغ والمواد الكيماوية من المعمل المخصص لمزج الأصباغ وبعد انتهاء مدة الصباغة يتم حمل الأسطوانة المصبوغة بواسطة رافعة خاصة

لإجراء عملية العصر، وذلك بواسطة آلة قوة الطرد المركزية، حيث تتخلص الشعيرات من أكبر نسبة مياه عالقة بها، ثم تجفف نهائيا بواسطة آلة تجفيف خاصة ثم كبسها مرة أخرى.

أما فيما يخص صباغة الشلل فهي شبيهه بالعملية السابقة إلا انه يتم تحميل الشلل في حوامل وتوضع في أواني صباغة مختلفة السعة من(20) إلى(300) كجم للإناء الواحد حيث يتم عصرها بنفس الطريقة السابقة ثم تجفيفها بواسطة آلة تجفيف خاصة وعادة يتم غسل هذه الخيوط بالة غسيل خاصة للتخلص من المواد الذهنية العالقة بها في مراحل التشغيل المختلفة.

4. الخلاطة:-

جميع الأصواف التي تم غسلها وتهيئتها للتصنيع سواءً كانت مغسولة أو مصبوغة والتي سيتم نقلها إلى قسم الغزل تمر أولا بقسم الخلط، وذلك للتأكد من خلط جميع أنواع الشعيرات من حيث اللون والطول، كما يتم رشها بكمية من الزيوت والمياه، وذلك لإمكانية السيطرة عليها، ولتقليل الكهرباء الساكنة، وتسهيل عملية التسريح فيما بعد، وبعد تخزينها في مخازن خاصة من (24) إلى(48) ساعة لاكتساب الرطوبة الخاصة من السوائل المضافة. (دليل الشركة، 2008، ص5)

5. الكرد والغزل:

في هذه المرحلة يتم تهيئة الصوف الخام على هيئة غزول متعددة لاستخدامها في إنتاج بعض المنتجات مثل السجاد والتريكو، ويتم ذلك على النحو التالي:

تبدأ عملية الغزل من حجرات الكرد حيث يتم سحب الصوف عن طريق الشفط إلى الآلات الكرد، وبذلك يتم تسريحها و إنزال جميع الشوائب العالقة، بها

ويتم في هذه المرحلة التخلص من الشعيرات الميتة، وبعض الشوائب النباتية لتكون الشعيرات في شكل متوازي مع بعضها، وتخرج الأصواف على هيئة أشرطة تسمى الطعمة، حيث تمر هذه الأشرطة بعد تجميعها على مراحل السحب الثلاث، وفي هذه المراحل الثلاث يتم ضبط استمرارية الطعمة، وزيادة تماسكها، وذلك عن طريق توازى شعيراتها، وفي نهاية مراحل السحب يتم الحصول على أشرطة متماسكة حسب المواصفات المطلوبة وذلك استعدادا لعمليات الغزل.

أ. ولإنتاج الغزل السميك الخاص بصناعة السجاد المنفوذ (الموكيت) عادةً ما يكون مصبوغاً مسبقاً على هيئة شعيرات فيتم تمرير الأشرطة من السحب مباشرة إلى آلات الغزل السميك حيث يتم غزلها، ثم تنقل هذه الغزول، ويتم زويها في آلات خاصة بالزوي وخلال عملية الزوي يتم زوى خيطين أو ثلاثة، وكذلك برمها في خيط واحد تبعا لمواصفات الخيط المطلوب، ثم تحول إلى قسم الشلل حيث يتم وضعها على هيئة شلل، وذلك لإمكانية تدويرها على آلات التدوير التي يتم لفها على هيئة بكرات وذلك لتجهيزها وتحميلها على آلات السجاد المنفوذ (الموكيت)،وفى هذه المرحلة تكون الخيوط جاهزة لتصنيع السجاد المنفوذ تحت رقم (3.5/2 و 4.8/2 و 6/3).

ب. أما بالنسبة للخيوط الرفيعة الخاصة بصناعة السجاد المنسوج فيتم تمرير الطعمة على آلات البرم حيث يتم برمها وتهيئتها على بكرات كبيرة، لتغذيتها على آلات الغزل الرفيع، بعد ذلك يتم تطبيق أو تجميع كل الخيوط في شكل متوازي وبدون برم، ثم تنقل هذه الخيوط إلى آلات البرم وذلك لإنتاج خيط مزدوج بالبرمات المطلوبة ثم تحويلها إلى قسم الشلل حيث يتم وضعها على هيئة شلل وذلك لصباغتها بقسم الصباغة، ومن ثم ترجيعها إلى قسم الغزل على آلة التدويرات لتدويرها وتجهيزها على هيئة بكرات لآلات النسيج الخاصة بإنتاج السجاد المنسوج وتكون في هيئة خيوط رقم 8/2 و10/2 و 12/2.

6. النسيـــج:ـ

عدد الآلات الموجودة بالقسم (16) آلة إنتاجية، الآلة الواحدة 52م2 في الوردية، ويعمل عليها عدد (2) نساجين، ويتم وضع خيوط الصوف على الحوامل خلف الآلة، وعدد هذه الخيوط (7200)، وتتم عملية النسيج بتداخلات الخيوط القطنية التي تعمل كتسدية، وخيوط الجوت كلحمة، ويتم تغذية الخيوط الصوفية التي تعمل على إعطاء السجادة الغرزة المطلوبة حيث يتم التحكم في ألوان هذه الغرز عن طريق ألوان البطاقات الجاكارد، وتعمل كل آلة بخمسة ألوان، والآلة من هذا النوع تنتج سجادتين متطابقتين متقابلتين، كما توجد آلة تسديه التي يتم منها تغذية آلات النسيج بخيوط السدة حيث تستجلب الخيوط القطنية من الخارج كمستلزمات تشغيل ويعاد لفها في شكل اسطواني (بيم) بالشركة. ولتخريم بطاقات الجاكارد هناك آلة تخريم البطاقات وكذلك تربيطها، وبالنسبة لخيوط اللحمة (الجوت) هنالك آلة تدوير.

كما ذكرنا آنفا أن الإنتاج المصنع بهذه الآلات عبارة عن سجادتين متطابقتين، وحيث إن السجادة السفلى تكون وكأنها مرآة وتحتاج إلى نظافة الظهر هنالك أيضا آلة لذلك وهي تعمل على نظافة الخيوط الزائدة، وبعد هذه المرحلة تؤخذ السجادة لمرحلة الفحص حيث توجد (8) آلات فحص لعملية رفو الخيوط المفقودة عن طريق الإبر اليدوية، بعد ذلك يتم نقل الإنتاج إلى قسم التشطيب. (دليل الشركة، 2008، ص7)

7. الطباعــة:ـ

يطبع السجاد المنفوذ بنوعيه المطبوع والسادة على آلة الطباعة، كما أن المنفوذ المقطوع لابد أن يمرر على آلة التحسين (الحلاقة) الأولى قبل عملية الطباعة وفي هذه الآلة أي آلة الطباعة تمررا لسجادة على الصندوق في شكل (J) وآلة البخار، ويمكن طباعة السجاد على هذه الآلة حتى ثمانية ألوان بواسطة أسطوانات (شاشات مخرمة)عليها التصميم المطلوب، وتمرر السجادة تحت هذه الأسطوانات لطباعة

الشكل المحدد من التصميم، وحتى يثبت اللون لابد أن تمرر السجادة على آلة التبخير، وتستخلص المواد الكيماوية فيها بعد الطباعة بواسطة ضخها بالمياه وغسلها، ثم تجفف السجادة وتجمع في العربات المخصصة استعدادا للتشطيب النهائي.

8. التشطيب والتجهيز النهائي:-

إن جميع أنواع السجاد المنفوذ تحتاج إلى تشطيب حتى تصبح من النوعيات الصالحة للاستعمال، ويمرر هذا السجاد على آلة التغليف الثانوي حيث يغذى السجاد على صندوق في شكل حرف(J)، ثم يمرر على أسطوانات بها مواد لاصقة حتى تتمكن السجادة من أخذ المواد اللاصقة المطلوبة، وبعد ذلك يوضع التغليف الثانوي (الجوت المنسوج)على ظهر السجادة ثم تضغط على السجادة حتى تشكل السجادة، والتغليف الثانوي طبقة واحدة، ثم تمرر السجادة على المجفف حيث تجفف المادة اللاصقة وتكون السجادة متماسكة، ثم تمرر على آلة الحلاقة والشطف، وهذه خاصة فقط بالسجاد المقطوع، ثم تمرر السجادة على طاولة الفحص، وبعد إتمام الفحص للتأكد من جودتها تلف على أنابيب بلاستيكية وتغلف بمادة البولي إيثلين، وتكون جاهزة للتخزين والتسويق. (دليل الشركة، 2008، ص8)

ه. خطوط الإنتاج بالشركة:

1. السجاد المنسوج (الفاخر).
2. المنفود (الموكيت).
3. اللباد.
4. التريكو.
5. الملاحف.

و. الخدمات والمرافق الملحقة بالشركة: –

توجد مرافق وخدمات داخل الشركة تتعلق بالإنتاج مباشرة وتجعل من الشركة وحدة إنتاجية متكاملة وهي: –

1. مراقبة الجـــودة:

يوجد بالشركة قسم متكامل لمراقبة جودة المنتجات من السجاد بمختلف أنواعه، وملابس التريكو حيث يوجد معمل كيمائي وآخر فيزيائي مزودان بأجهزة حديثه لمراقبة جودة هذه المنتجات. يقوم معمل الفيزياء بمراقبة جودة الإنتاج من خلال عمليات الفحص والاختبار المختلفة التي تبدأ من قسم الفرز مرورا بقسم الغزل، وحتى مرحلة التجهيز النهائي حيث يتم إجراء العديد من العمليات الرقابية والتنبيه إلى الأخطاء والعيوب التي تحدث أثناء الإنتاج، ويتولى قسم مراقبة الجودة متابعة الإنتاج عن طريق طاولات الفحص والمعامل التابعة له حيث يتم إجراء الاختبارات اللازمة لضمان جودة أفضل في وحدة المعامل التي تتكون من (المعمل الكيميائي، والمعمل الفيزيائي).

2. محطة توليد البخار (الغلايات):

في هذه المحطة يتم إنتاج بخار ماء مشبع تحت ضغط 13 بار ودرجة حرارة 190^0 م بسعة إنتاجية تقدر بـ 15 طن/ الساعة، وتحتوى هذه الوحدة على عدد 2 غلايات بالتبادل للتمكن من إجراء عمليات الصيانة الدورية أثناء العمل، وكذلك تحتوى على وحدة تنقية الماء اللازم لإنتاج البخار ويتم قياس نسبة الأملاح والشوائب الموجودة في الماء وذلك لتقليل خطر حدوث التآكل في هذه الوحدة، ويوزع البخار على مختلف الأقسام عن طريق شبكة الأنابيب الخاصة بذلك وعند درجات مختلفة حسب حاجة كل قسم.

3. محطة معالجة مياه الصرف والمخلفات الصناعية:

صممت هذه المحطة على كفاءة عالية لاستيعاب كمية من المياه الناتجة من العملية الصناعية القادمة من مختلف الأقسام حيث تستقبل المحطة المخلفات الصناعية من قسم الغسيل، وقسم الصباغة، وآلة طباعة السجاد، وكذلك مياه الصرف الصحي، ويتم تجميع هذه المياه في خزان رئيسي حيث تخضع بعد ذلك لعدة عمليات قبل صرفها إلى بحيرة الشركة في الخارج وهذه العمليات تتمثل في إزالة المواد الذهنية، وترسب الأترية والعوالق، وتعديل قلوية الماء، وإزالة المواد العضوية والميكروبات، وذلك للحصول على ماء غير ضار بالبيئة المحيطة.

4. التدريب والقوى المنتجة:

يوجد بالشركة حوالي (500) منتج ومنتجة، ويبلغ عدد العمالة الوطنية حوالي (85٪) إجمالي العمالة، وقد سعت إدارة الشركة منذ البداية لخلق كادر وطني مؤهل لتدريب العمالة بالشركة خلال فترة زمنية محددة، ولتنفيذ هذا الهدف تم استيعاب متدربين ليبين بما لا يقل عن (100) متدرب في السنة يتم اختيارهم من العناصر الشابة ذات الرغبة والاستعداد لتلقي تدريبات فنية في مختلف المجالات، كما يوجد عدد لابأس به من المهندسين المؤهلين في كافة المجالات إضافة إلى الدورات التخصصية التي وفرتها لهم الشركة داخل وخارج الجماهيرية. (دليل الشركة، 2008، ص11)

ز. علامة الصوف الدولية: –

تحصلت الشركة على علامة الصوف الدولية التي تقوم بمنحها منظمة الصوف الدولية للمنتجات ذات المواصفات عالية الجودة في الصناعات الصوفية، وهذا يعنى أن السجاد المنسوج المنتج بهذه الشركة قد اكتسب الثقة الدولية وصار من بين المنتجات المعترف بجودتها عالميا مما يتيح فرص زيادة الطلب عليه في

الأسواق الأوربية، وبالتالي توسيع رقعة صادراته بحيث تتوفر العملة الأجنبية التي تسهم في بناء الاقتصاد القومي.

ح. التعاون والتكافل مع المصانع الأخرى:-

تعتمد الشركة في جزء كبير من نشاطها اليومي على استهلاك منتجات المصانع المحلية الأخرى مثل منتجات و شركة الجوف للتنقية النفطية، و شركة البريقة، ومصانع المواسير والبلاستك، و مصنع سوق الخميس، ومصنع السواني للدائن، وغيرها من المصانع مما يخلق نوعا من التعاون والتكامل الاقتصادي مع هذه المصانع.

ط. التعاون مع الشركات الأجنبية:-

نظرا للتطور المستمر في صناعة و تكنولوجيا الغزل و النسيج فقد تم التعاون مع شركة ألمانية لها خبرة في صناعة الغزل والنسيج وهي شركة (س.إس. إى. جي. تي) الألمانية وذلك لغرض تقديم الاستشارة الفنية، وذلك من أجل زيادة الإنتاج وتطويره للوصول إلى مستوى عال من المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية.

والآن جاري التعاون مع شركة ألمانية أخرى أكثر خبرة وهي شركة زمكان الألمانية، وذلك لتقديم برنامج معونة، واستشارات فنية، وبرنامج تدريبي مكثف للعاملين بالشركة، وكذلك تركيب منظومة اتصال ومعلومات حديثة لربط الشركة بمنظومة إلكترونية حديثة سوف تساهم كثيرا في تطوير نشاطاته الإنتاجية، والتسويقية، والإدارية، والمالية، والتجارية وغيرها من النشاطات اليومية. (دليل الشركة، 2008، ص13)

ثانيا: تقييم الشركة قبل برامج التنمية والتطوير

من خلال الاطلاع على النتائج والإحصائيات والتقارير والمقابلة الشخصية لبعض المديرين بالشركة توصلنا إلى آلاتي:-

1. تعقد إجراءات و أنظمة العمل و تداخل السلطات والمسؤوليات.
2. قلة كفاءة نظام المعلومات الإدارية بالشركة.
3. قلة وتأخر مرتبات وأجور العاملين.
4. نقص قطع الغيار و مواد الخام و مستلزمات الإنتاج نظرا لاستيرادها سنويا.
5. إتباع الشركة لنظام الإنتاج المستمر في جميع أنواع السجاد.
6. تدني المبيعات وتكدس البضاعة في المخازن.
7. ارتفاع معدل دوران العمالة في الشركة.
8. قدم الآلات والمعدات وإتباع نظام الصيانة العلاجية فقط.
9. قدم التصميمات و الأشكال و الرسومات لمنتجات الشركة.
10. تدنى مستوى خدمات المواصلات والنقل.
11. تدني مستوى الخدمات الصحية.
12. ضعف نظام الأمن و السلامة المهنية .
13. إهمال دور إدارة التسويق بالشركة.
14. قدم المباني والأجهزة والأثاث.

ثالثا: برامج التنمية والتطوير بالشركة:-

تم تنفيذ عدة مشاريع لتطوير الشركة وجعلها وحدة إنتاجية متكاملة في مجال صناعة الغزل والنسيج ومن أهمها:

1) تنمية الموارد البشرية:

- الدورات التدريبية: قامت الشركة بإعداد وتنفيذ دورات تدريبية للمديرين والعاملين، وذلك بالاتفاق مع المعهد الوطني للإدارة، ويتم ترشيح العاملين والموظفين الإداريين بناءً على حاجة الشركة للكفاءات البشرية.

- إضافة إلى قيام الشركة بتنفيذ العديد من البرامج التدريبية: داخل الشركة في المجالات الفنية والإدارية، ودراسات الجدوى، وإعداد الميزانيات، وغيرها للموظفين الإداريين والفنيين في مجال التشغيل، والصيانة، والأمن الصناعي في مختلف مناطق الجماهيرية.
- كما تمت المشاركة في دورة خاصة بالوقائية الصناعية: وكيفية التعامل مع الحرائق عن طريق شركة افممكو المصرية)، واشترك في هذه الدورة حوالي (50) منتجا من مختلف الأقسام الإنتاجية بالشركة.
- كما تم عقد اتفاقية بين الشركة وبين مكتب " زمكان الألماني للتدريب: " ذات الرقم 2008/4ف،وذلك لتنفيذ العديد من البرامج التدريبية والتنموية لجميع فئات العاملين بالشركة من إداريين ومهندسين ومشرفين وفنيين ومنتجين بالشركة، ولمدة سنتين ابتداء من 2008/01/01ف، وتم تنفيذ أربع برامج تدريبية وهي:-

أ. تزويد العاملين بمبادئ الكهروميكانيكية العامة (الفنيين).

ب. تزويد الإداريين بأساسيات الإدارة الحديثة (الإدارة العليا).

ج. تنمية المهارات الإدارية (الإدارة العليا والإدارة الوسطى).

د. برنامج محو الأمية (للعاملين الأميين بالشركة).

وتم تنفيذ هذه البرامج داخل الشركة بإشراف "محمد البشتي" وتم تنفيذ هذه الدورات بداخل الشركة. (مدير مكتب التدريب بالشركة).

- نظام المرتبات: كما قامت الشركة بزيادة المرتبات بنسبة 25 ٪، وذلك بناء على كفاءة وإنتاجية العاملين بالشركة.
- تطوير مستوى الخدمات: تم شراء (3) حافلات لنقل العاملين من مساكنهم إلى الشركة بقيمة (81.000 د.ل) للحافلة الواحدة. (مدير الشئون المالية بالشركة).

2) تنمية وتطوير الهيكل التنظيمي:-

تم إعادة الهيكلة للشركة، وإلغاء بعض الإدارات والأقسام، وضم البعض الآخر وذلك لتبسيط إجراءات وأنظمة العمل، ومنع تداخل السلطات، ومنح بعض السلطات والمسؤوليات لتسيير الأعمال بالشكل المطلوب.

3) التصميم المادي والهندسي لأماكن العمل والإنتاج:-

أ. صيانة الآلات والمعدات: تقوم الشركة بصيانة وتطوير بعض الآلات بقسم السجاد المنسوج الذي يشتمل على(3) آلات منفود وذلك لإنتاج نوعيات خفيفة من السجاد المنفود، وهي النوعيات المرغوبة في السوق حاليا، كما تم صيانة آلة التطبيق بقسم الغزل.

ب. الإضافات بقسم النسيج:

- تم تزويد قسم النسيج بآلة حديثة متطورة بقيمة (1300.000 د.ل) آلة نسيج نوع (CRX 83) بمواصفات حديثة جداً وتشتغل بنظام آلي، ووفقاً للتصميمات المجهزة على الحاسب الآلي، وتشتغل بطاقة إنتاجية تعادل 3 آلات قديمة.
- كما تم إخضاع رئيس قسم النسيج وبعض المهندسين والفنيين بالقسم لدورة تدريبية في بلجيكا لمدة 15 يوما لتزويدهم بمعلومات عن كيفية تشغيل هذه الآلة، وكيفية التعامل معها بالشكل الصحيح.
- كما تم تحديث بئر المياه الذي يزود الشركة والمساكن التابعة لها بالمياه.
- كما تم شراء خلاط المادة اللاصقة لإنتاج المادة اللاصقة محليا وبداخل الشركة بقيمة (40.000 ألف د.ل) بدلا من استيرادها من الخارج، حيث ساهم هذا الخلاط في تقليل تكلفة المادة اللاصقة بنسبة 40 ٪، وبالتالي التقليل في التكلفة الكلية لمنتجات الشركة. (رئيس قسم تخطيط ومراقبة الإنتاج بالشركة)

4) التصدير والمشاركة في المعارض:-

نظرا للجودة العالية والألوان الزاهية التي يتصف بها إنتاج الشركة خصوصا السجاد المنسوج فقد عملت إدارة الشركة على ترويج هذا الإنتاج في السوق العالمية وذلك من خلال المشاركة في العديد من المعارض العالمية المتخصصة في عرض السجاد خصوصا معرض (دوموتيكس العالمي للسجاد)، والذي يقام سنويا بمدينة (هانوفر بألمانيا) حيث تحرص الشركة على المشاركة في هذا المعرض على وجه الخصوص لما يتصف به من سمعة طيبة، ودعاية ناجحة لمنتجات الشركة. وقد لاقى إنتاج الشركة من السجاد المنسوج نجاحا باهرا وتسويقا كبيرا.

- كما وقد تلقت الشركة العديد من العروض للمشاركة في المعارض الدولية ومنها معرض (دمشق وتونس والقاهرة وبلجيكا والصين)، وغيرها من المعارض الدولية الأخرى، كما تمت المشاركة في عدد من المعارض المحلية والتي نظمتها الهيئة العامة للمعارض.(رئيس قسم التسويق بالشركة)

و بتنفيذ هذه البرامج من تنمية وتطوير فإنها قد ساهمت بصورة فعالة في زيادة القدرة الإنتاجية لهذه الخطوط وكذلك تنشيط عمليات تسويق منتجات الشركة، وذلك من خلال إضافة منتجات جديدة مرغوبة في السوق بأعلى جودة وأقل تكلفة، علماً بأن لجنة التطويرات بالشركة قد قامت بدراسة هذه التطويرات دراسة وافية من خلال عدد لا بأس به من الاجتماعات منذ العام (1999ف) وحتى الآن تم فيها دراسة أعمال التطوير المطلوبة بصورة مفصلة شملت دراسة العروض المقدمة من العديد من الشركات المتخصصة من كافة النواحي الفنية والتجارية والمالية والبت فيها، و توضيح أثر هذه التطويرات في زيادة القدرة الإنتاجية للشركة. (مدير لجنة التطويرات بالشركة)

جدول رقم (2) البرامج التدريبية المنفذة بشركة الصناعات الصوفية بني وليد خلال عام 2005 ف

ت	اسم البرنامج	الجهة المنفذة	عدد المشاركين	مدة الدورة	تاريخها
1	برنامج إدارة استراتيجيات التسويق	المعهد الوطني للإدارة	1	أسبوع	2-2-2005 ف
2	إدارة الأمن والسلامة المهنية	المعهد الوطني للإدارة	1	3 أيام	5-2-2005 ف
3	الاتجاهات الحديثة لرفع كفاءة المحاسب	المعهد الوطني للإدارة	1	اسبوعان	5-2-2005 ف
4	برنامج تنمية المهارات الإدارية للمهندسين والفنيين	المعهد الوطني للإدارة	1	أسبوع	12-2-2005 ف
5	برنامج إدارة وتنظيم مراكز المعلومات	المعهد الوطني للإدارة	1	أسبوع	12-2-2005 ف
6	برنامج المحاسبة الضريبية	المعهد الوطني للإدارة	1	3 أيام	19-2-2005 ف
7	برنامج الاتجاهات الحديثة في تخطيط القوى العاملة	المعهد الوطني للإدارة	1	أسبوع	5-3-2005 ف
8	برنامج التخطيط والتحليل المالي وأسس إعداد التقارير المالية	المعهد الوطني للإدارة	2	أسبوع	12-3-2005 ف
9	برنامج توثيق وحفظ الملفات	المعهد الوطني للإدارة	2	أسبوعان	19-3-2005 ف
10	برنامج إعداد وكتابة التقارير	المعهد الوطني للإدارة	1	3 أيام	26-3-2005 ف
11	برنامج محاسبة التكاليف	المعهد الوطني للإدارة	1	أسبوع	2-4-2005 ف
12	برنامج التوثيق الفعال وضغوط العمل وإدارة الوقت	المعهد الوطني للإدارة	1	أسبوع	2-4-2005 ف
13	برنامج الهياكل التنظيمية وإعداد الملاكات ووصف وتوصيف الوظائف	المعهد الوطني للإدارة	1	أسبوعان	16-4-2005 ف
14	برنامج الاتجاهات الحديثة في تحليل المشكلات واتخاذ لقرارات	المعهد الوطني للإدارة	1	أسبوع	23-4-2005ف

ت	اسم البرنامج	الجهة المنفذة	عدد المشاركين	مدة الدورة	تاريخها
15	برنامج شئون الموظفين	المعهد الوطني للإدارة	1	أسبوع	14-5-2005 ف
16	برنامج تطوير وتحسين أساليب العمل	المعهد الوطني للإدارة	1	أسبوع	14-5-2005 ف
17	برنامج إدارة المستودعات ومراقبة المخزون	المعهد الوطني للإدارة	3	أسبوع	21-5-2005 ف
18	برنامج إعداد الحسابات الختامية	المعهد الوطني للإدارة	1	3 أيام	21-5-2005 ف
19	برنامج مهارات التفاوض وإعداد وإدارة العقود	المعهد الوطني للإدارة	1	أسبوع	28-5-2005 ف
20	برنامج تقييم أداء العاملين	المعهد الوطني للإدارة	2	أسبوع	4-6-2005 ف
21	برنامج المحاسبة لغير المحاسبين	المعهد الوطني للإدارة	1	أسبوع	25-6-2005 ف
22	برنامج العلاقات العامة	المعهد الوطني للإدارة	1	أسبوع	10-9-2005 ف
23	برنامج دراسات الجدوى وتقييم المشروعات	المعهد الوطني للإدارة	1	أسبوع	10-9-2005 ف
24	برنامج استخدام التفكير الابتكاري لرفع الأداء القيادي	المعهد الوطني للإدارة	2	3 أيام	17-9-2005 ف
25	برنامج دراسة الجدوى المالية للمشاريع الاستثمارية	المعهد الوطني للإدارة	1	أسبوع	19-11-2005 ف
26	برنامج إدارة المشتريات والمخازن	المعهد الوطني للإدارة	1	أسبوعان	19-11-2005 ف
27	برنامج إعداد المرتبات	المعهد الوطني للإدارة	1	3 أيام	26-11-2005 ف
28	برنامج الإدارة الإستراتيجية	المعهد الوطني للإدارة	1	3 أيام	3-12-2005 ف
29	برنامج تنمية المهارات القيادية والإشرافية	المعهد الوطني للإدارة	2	أسبوع	10-12-2005 ف
30	برنامج مهارات إدارة الوقت والاجتماعات	المعهد الوطني للإدارة	1	أسبوع	10-12-2005 ف

المصدر: ملف التدريب بالشركة.

جدول رقم (3) البرامج التدريبية المنفذة بشركة الصناعات الصوفية بني وليد خلال عام 2007 ف

ت	اسم البرنامج	المدة	المكان	التاريخ
1	لقاء مسئولي التدريب	يوم واحد	الزاوية	15-1-2007ف
2	برنامج تنمية مهارات أمانة السر	أسبوعان	طرابلس	15-1-2007ف
3	برنامج تنمية المهارات القيادية والإشرافية	أسبوعان	مصرانه	2-2-2007ف
4	برنامج تنمية المهارات الإداري للمهندسين والفنيين	أسبوعان	بنغازي	18-2-2007ف
5	برنامج إدارة الجودة الشاملة	أسبوع	سبها	20-2-2007ف
6	برنامج شئون الموظفين	أسبوع	سبها	28-2-2007ف
7	برنامج المحاسبة لغير المحاسبين	أسبوعان	طرابلس	11-3-2007ف
8	برنامج قياس وتحسين الأداء الموسمي في الأجهزة الإدارية	أسبوع	الزاوية	18-3-2007ف
9	برنامج دراسات الجدوى وتقييم المشروعات	أسبوع	مصرانه	25-3-2007ف
10	برنامج إعداد الميزانيات الحسابات الختامية	أسبوع	بنغازي	1-4-2007ف
11	برنامج تحليل المشكلات واتخاذ القرارات	أسبوع	مصرانه	8-4-2007ف
12	برنامج تنمية مهارات مديري المكاتب	أسبوع	طرابلس	15-4-2007ف
13	برنامج الهياكل التنظيمية وإعداد الملاكات	أسبوع	سبها	22-4-2007ف
14	برنامج محاسبة التكاليف	أسبوع	الزاوية	6-5-2007ف
15	برنامج الاتصالات الفعالة وإعداد التقارير	أسبوع	طرابلس	6-5-2007ف
16	برنامج التخطيط المالي وإعداد الميزانيات	أسبوع	الزاوية	20-5-2007ف
17	برنامج التخطيط وإدارة التدفقات النقدية	أسبوع	مصرانه	28-5-2007ف

المصدر: ملف التدريب بالشركة.

رابعا: تقييم الشركة بعد برامج التنمية والتطوير:-

بعد الاطلاع على برامج التنمية والتطوير بالشركة والمقابلة الشخصية لبعض المديرين و الملاحظة و المشاهدة اتضح الآتي:

1) تم تعديل الهيكل التنظيمي السابق، و ضم بعض الإدارات، و إلغاء بعض الوحدات والأقسام.

2) توفير قطع الغيار، ومواد الخام، ومستلزمات الإنتاج حيث تم تغيير سياسة الشراء بدلاً من سنوية أصبحت ربع سنوية وذلك لضمان توفرها باستمرار.

3) تغيير نظام الإنتاج و ذلك بإتباع نظام الإنتاج المستمر للسجاد المنسوج و باقي المنتجات الأخرى (يتم تغيير سياسة الإنتاج حسب حاجة السوق).

4) زيادة المبيعات، و قلة البضاعة في المخازن عن طريق الحلول التالية:

- ابتداع تصميمات جديدة ورسومات حديثة لأنواع السجاد في الشركة.
- المشاركة في المعارض المحلية والدولية لترويج منتجات الشركة.
- إبرام العديد من العقود مع الوكلاء المحليين لتصريف البضاعة.
- توقيع العديد من عقود التصدير مع الشركات الدولية.
- تصدير كميات من الأصواف نصف المصنعة، وعوادم الخيوط للأسواق العالمية.

5) زيادة مرتبات العاملين بنسبة 25٪ و ذلك بناء على كفاءة و إنتاجية العامل.

6) صيانة الآلات والمعدات، وإتباع نظام الصيانة العلاجية والوقائية للحفاظ على الآلات والمعدات، وضمان عدم توقفها.

7) شراء آلة حديثة بقسم النسيج نوع رابير (crx 83) بطاقة إنتاجية تعادل 3 آلات قديمة.

8) حصول الشركة على رخصة الصوف الدولية رقم(LY95001) التي تمنحها منظمة الصوف الدولية للمنتجات ذات المواصفات عالية الجودة في الصناعات الصوفية.

9) تسعى الشركة للحصول على علامة الجودة الليبية، كما تسعى أيضا للحصول على شهادة الآيزو.

10) تحسين مستوى خدمات المواصلات والنقل بالشركة.

11) تم ربط الإدارة العليا بشبكة المعلومات الدولية (الانترنيت) وذلك بهدف تسهيل الاتصال بالشركات الموردة لمواد الخام ومستلزمات الإنتاج.

المبحث الثاني
المعالجة الإحصائية للبيانات

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة:-

بناء على أهداف الدراسة وطبيعة البيانات المراد الحصول عليها فقد تحدد مجتمع الدراسة المستهدف من كافة القيادات الإدارية المسئولة عند اتخاذ القرارات بشركة الصناعات الصوفية بني وليد.

ونظراً لمحدودية مجتمع الدراسة فقد قام الباحث بالاعتماد على أسلوب الحصر الشامل لمفردات مجتمع الدراسة والبالغ عددهم(40) مفردة؛ ويتمثل اسلوب الحصر الشامل في رئيس مجلس الادارة والمكاتب التابعة له ومدراء الإدارات ورؤساء الأقسام والوحدات والمشرفين بالشركة، وتم توزيع استمارات الاستبيان على المذكورين أعلاه، ليقوموا بتعبئتها ومن تم إعادتها، والتي استغرقت ثلاثة أشهر تقريباً مابين اتصال هاتفي ومتابعة حتى استطاع الباحث استرجاع الاستمارات بالكامل.

ثانيا: بناء أداة الدراسة ووصفها:-

بناء على طبيعة البيانات المراد الحصول عليها، وعلى المنهج المتبع في الدراسة وجد الباحث أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي (صحيفة الاستبيان)، إضافة إلى الأدوات الأخرى المساعدة كالمقابلة الشخصية والملاحظة، وبعد الاطلاع على أدبيات الدراسة والدراسات السابقة ذات الصلة بالتنمية الإدارية وفاعلية القرارات قام الباحث بتصميم صحيفة الاستبيان الموجهة للقيادات الإدارية بشركة الصناعات الصوفية بني وليد حيث اشتملت على الأجزاء التالية:-

الجزء الأول: ويشمل المفاهيم والمصطلحات التالية:-

1) التنمية الإدارية.
2) تنمية المديرين.
3) الرؤية والرسالة.
4) المهارات المطلوبة في المديرين .
5) معايير القرار الفعال والرشيد.
6) أسلوب دلفي.

الجزء الثاني: ويشمل البيانات الأولية (الشخصية والوظيفية)، لعينة الدراسة وتضم

(الوظيفة، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، و الدورات التدريبية في مجال الإدارة)

الجزء الثالث: ويشمل على متغيرات الدراسة الأساسية التي من خلالها يتم استطلاع عينة الدراسة حول محاور الدراسة الرئيسة وتكونت البيانات الأساسية من(83) عبارة موجهة لعينة الدراسة وموزعة على ثلاثة عشر سؤالا كالتالي:

السؤال الاول: ما واقع تطبيق التنمية الإدارية في شركتكم؟

تم إدراج هذا السؤال في الاستبيان للتعرف على واقع تطبيق التنمية الإدارية بشركة الصناعات الصوفية بني وليد وقد تكون هذا السؤال من (9) عبارات وطلب من أفراد العينة تحديد مدى الموافقة أو عدم الموافقة على هذه العبارات: (1) موافق، (2) إلى حد ما، (3) غير موافق.

السؤال الثاني: بين درجة موافقتك على وجود العناصر التالية في شركتكم؟

تم إدراج هذا السؤال في الاستبيان للتعرف على مستوى الخدمات الصحية، ووسائل الأمن والسلامة الصناعية بالشركة، ومستوى الإضاءة، التهوية، الحرارة والتكييف بالشركة، وخدمات المواصلات والنقل بالشركة، وقد تكون هذا السؤال من (5) عبارات، وطلب من أفراد العينة تحديد درجة الموافقة على هذه العبارات: (1)عالية، (2) متوسطة،(3) منخفضة.

السؤال الثالث: ما درجة حاجتك للمهارات التالية في شركتكم؟

تم أدراج هذا السؤال في الاستبيان للتعرف على درجة الحاجة لتمية المهارات الإدارية والفنية والإنسانية لعينة الدراسة وقد تكون هذا السؤال من (3) عبارات وطلب من أفراد العينة تحديد درجة الحاجة لتنمية هذه المهارات: (1) عالية(2) متوسطة (3) منخفضة.

السؤال الرابع: ما درجة تطبيق استراتيجيات التنمية الإدارية في شركتم؟

تم إدراج هذا السؤال في الاستبيان للتعرف على استراتيجيات التنمية الإدارية المطبقة في شركة الصناعات الصوفية بني وليد، وقد تكون هذا السؤال من (4) عبارات، وطلب من أفراد العينة تحديد درجة الموافقة على هذه العبارات: (1) عالية، (2) متوسطة،(3) منخفضة

السؤال الخامس: ما أساليب التنمية الإدارية المتبعة في شركتكم؟

تم إدراج هذا السؤال في الاستبيان للتعرف على آراء أفراد الدراسة حول أهم أساليب التنمية الإدارية المطبقة في شركة الصناعات الصوفية بني وليد، وقد تكون هذا السؤال من (5) عبارات وطلب من أفراد العينة تحديد درجة الموافقة على هذه العبارات:(1) عالية، (2) متوسطة، (3) منخفضة.

السؤال السادس: بين درجة مساهمة العوامل التالية في نجاح التنمية الإدارية بشركتكم

تم إدراج هذا السؤال في الاستبيان للتعرف على آراء أفراد الدراسة حول عوامل نجاح برامج التنمية الإدارية في شركة الصناعات الصوفية بني وليد، وقد تكون هذا السؤال من(10) عبارات، وطلب من أفراد العينة تحديد درجة الموافقة على هذه العبارات: (1) عالية،(2) متوسطة، (3) منخفضة.

السؤال السابع: ما معوقات التنمية الإدارية في شركتكم؟

تم إدراج هذا السؤال في الاستبيان للتعرف على معوقات التنمية الإدارية في شركة الصناعات الصوفية بني وليد، وقد تكون هذا السؤال من (7) عبارات، وطلب من أفراد العينة تحديد مدى الموافقة أو عدم الموافقة على هذه العبارات: (1) موافق،(2) إلى حد ما، (3) غير موافق.

السؤال الثامن: ما واقع فاعلية القرارات الإدارية في شركتكم؟

تم إدراج هذا السؤال في الاستبيان للتعرف على واقع فاعلية القرارات الادارية في شركة الصناعات الصوفية بني وليد، وقد تكون هذا السؤال من (6) عبارات، وطلب من أفراد العينة تحديد مدى الموافقة أو عدم الموافقة على هذه العبارات:(1) موافق، (2) إلى حد ما (3) غير موافق.

السؤال التاسع: بين درجة اهتمام الإدارة بمعايير القرار الفعال والرشيد في شركتم؟

تم إدراج هذا السؤال في الاستبيان للتعرف على مدى اهتمام الإدارة بمعايير القرار الفعال والرشيد في شركة الصناعات الصوفية بني وليد، وقد تكون هذا السؤال من (6) عبارات، وطلب من أفراد العينة تحديد درجة الموافقة على هذه العبارات: (1) عالية، (2) متوسطة، (3) منخفضة.

السؤال العاشر: بين درجة اتباع أساليب المشاركة في اتخاذ القرارات في شركتكم؟

تم إدارج هذا السؤال في الاستبيان للتعرف على أساليب المشاركة في اتخاذ القرارات في شركة الصناعات الصوفية بني وليد وقد تكون هذا السؤال من (4)عبارات، وطلب من افراد العينة تحديد درجة الموافقة على هذه العبارات: (1) عالية، (2) متوسطة (3) منخفضة.

السؤال الحادي عشر: بين درجة اتباع الأساليب الرياضية التالية في اتخاذ القرارات في شركتكم؟

تم إدراج هذا السؤال في الاستبيان للتعرف على آراء أفراد الدراسة حول أهم أساليب المشاركة في اتخاذ القرارات في شركة الصناعات الصوفية بني وليد، وقد تكون هذا السؤال من (3) عبارات، وطلب من أفراد العينة تحديد درجة الموافقة على هذه العبارات: (1) عالية، (2) متوسطة،(3) منخفضة .

السؤال الثاني عشر: ما معوقات القرار الفعال والرشيد في شركتكم؟

تم إدراج هذا السؤال في الاستبيان للتعرف على آراء أفراد الدراسة حول أهم معوقات القرار الفعال والرشيد في شركة الصناعات الصوفية بني وليد، وقد تكون هذا السؤال من (10) عبارات، وطلب من أفراد العينة تحديد مدى الموافقة أو عدم الموافقة على هذه العبارات: (1) موافق، (2) إلى حد ما،(3) غير موافق.

السؤال الثالث عشر: لزيادة فاعلية القرارات بشركتكم بين درجة مساهمة العوامل التالية؟

تم إدراج هذا السؤال في الاستبيان للتعرف على آراء أفراد الدراسة حول عوامل زيادة فاعلية القرارات في شركة الصناعات الصوفية بني وليد، وقد تكون هذا

السؤال من(10) عبارات، وطلب من أفراد العينة تحديد درجة الموافقة هذه العبارات:(1) عالية، (2) متوسطة، (3) منخفضة.

ثالثا: أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات¬

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها فقد تم إستخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة بإستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية والتي يرمز لها إختصارا من رمز (SPSS). وهذه الأساليب الإحصائية هي:

1. التوزيع التكراري:

يستخدم لوصف طبيعة الموافقة حول ظاهرة معينة. إن شكل توزيع التكراري للإجابات حول العبارات يعطي صورة أولية عن مدى موافقة أو عدم موافقة عينة الدراسة عن العبارات المختلفة.

2. المتوسط الحسابي:

أحد مقاييس النزعة المركزية، ويمثل درجة موافقة او عدم موافقة عينة الدراسة عن عبارات مختلفة.

3. الانحراف المعياري:

أحد مقاييس التشتت، ويمثل درجة التشابه أو الاختلافات بين إجابات أفراد العينة حول سؤال معين.

4. اختبار T:

يستخدم اختبار t لاختبار الفرضية الصفرية. إن متوسط درجة الموافقة حول سؤال معين يساوي قيمة معينة مقابل الفرضية البديلة وأن متوسط درجة

الموافقة حول السؤال أكبر من تلك القيمة. فإذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية بدرجة حرية وبمستوى معنوية معينين يتم رفض الفرضية الصفرية وأن متوسط درجة الموافقة أعلى من القيمة المحددة. أما إذا كانت قيمة t المحسوبة أقل من قيمة t الجدولية يتم قبول الفرضية الصفرية، وأن متوسط درجة الموافقة أقل من القيمة المحددة.

5. ارتباط سبيرمان:

يستخدم ارتباط سبيرمان لإيجاد قوة(عالية أو منخفضة) واتجاه العلاقة (طردية أو عكسية) بين متغيرين.

رابعا: عرض بيانات الدراسة وتحليلها وتفسيرها.

تناول الباحث في هذا الجزئية عرض نتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل إليها وتحليلها وتفسيرها وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة، وذلك من خلال استعراض آراء المبحوثين التي كشفت عنها إجاباتهم على جميع عبارات أداة الدراسة ضمن تساؤلاتها الثلاثة عشر، وقد قام الباحث في سبيل تحقيق ذلك باستخدام التكرارات، والنسب المئوية، المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، واختبار (T) ، ومعامل ارتباط سبيرمان. وفيما يلي عرض لهذه النتائج وتحليلها وتفسيرها:

1. خصائص عينة الدراسة:

لمعرفة خصائص عينة الدراسة تم الحصول على التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب بعض السمات الشخصية (الوظيفة، والجنس، والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، وعدد الدورات التدريبية في مجال الادارة، وفيما يلي عرض موجز لسمات أفراد عينة الدراسة:

- الوظيفـة:

الجدول رقم (4) التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب الوظيفة:-

الوظيفة	العدد	النسبة ٪
رئيس مجلس الإدارة	1	2.5
مدير ادارة	3	7.5
رئيس قسم	20	50.0
رئيس وحدة	5	12.5
مدير مكتب	3	7.5
مشرف	8	19.0
المجموع	**40**	**100.0**

يتضح من الجدول السابق أن نصف أفراد عينة الدراسة رؤساء أقسام ويمثلون(50.0٪) من أفراد العينة، يليهم المشرفون ويمثلون (19.0٪) من أفراد عينة الدراسة، يلى ذلك رؤساء الوحدات ويمثلون (12.5٪) من أفراد عينة الدراسة، يلى ذلك مدراء الإدارات ويمثلون (7.5٪) من أفراد عينة الدراسة، يلى ذلك رئيس مجلس الإدارة ويمثل (2.5%) من أفراد عينة الدراسة.

- الجنـس:

الجدول رقم (5) التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب الجنس:-

الجنس	العدد	النسبة ٪
ذكر	35	87.5
انثى	5	12.5
المجموع	40	100.0

يتضح من الجدول السابق أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من الذكور حيث بلغت نسبتهم (87.5٪) بينما بلغت نسبة الإناث (12.5%) فقط من أفراد عينة الدراسة.

- المؤهـــل العلـمي:

الجدول رقم (6) التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب المؤهل العلمي:-

المؤهل العلمي	العدد	النسبة ٪
دبلوم متوسط أو ثانوية	14	35.0
دبلوم عالي	9	22.5
بكالوريوس	15	37.5
ماجستير	2	5.0
دكتوراة	0	0.0
المجموع	40	100.0

يتضح من الجدول السابق أن المؤهل العلمي الشائع بين أفراد عينة الدراسة هو مؤهل بكالوريوس؛ إذ مثل الذين لديهم هذا المؤهل العلمي ما نسبته (37.5%) يليه المؤهل العلمي دبلوم متوسط أو ثانوية عامة بنسبة (35.0٪) يليه المؤهل العلمي دبلوم عالي بنسبة (22.5 ٪) وأخيرا يأتي مؤهل ماجستير بنسبة 5.0%)).

- **عدد سنوات الخبرة:**

الجدول رقم (7) التوزيع التكرارى لأفراد العينة حسب فئات سنوات الخبرة:-

فئات سنوات الخبرة	العدد	النسبة ٪
أقل من 5 سنوات	5	5.21
من 5 – أقل من 10 سنوات	3	7.5
من 10 – أقل من 15 سنة	13	32.5
من 15 – أقل من 20 سنوات	12	30.0
من 20 سنة فأكثر	7	5.71
المجموع	**40**	**100.0**

يتضح من الجدول السابق أن فئة عدد سنوات الخبرة الشائعة بين أفراد عينة الدراسة هي فئة (من 10 – أقل من 15 سنة) إذ مثلوا ما نسبته(32.5%) يليها فئة (من 15 –أقل من 20 سنة) بنسبة (30.0٪) يليها فئة(من 20 سنة فاكثر) بنسبة (5.71 ٪) يليها فئة(اقل من 5 سنوات) بنسبة (12.5٪) يليها فئة (من 5 – اقل من 10 سنوات) بنسبة (7.5٪).

- **عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة :**

الجدول رقم (8) التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب عدد الدورات التدريبية:-

عدد الدورات	العدد	النسبة %
لا توجد دورات	0	0.0
دورة تدريبية واحدة	8	20.0
دورتان تدريبيتان	8	20.0
3 دورات تدريبية	9	22.5
من 4 دورات فأكثر	15	37.5
المجموع	**40**	**100.0**

يتضح من الجدول السابق أن عدد الدورات التدريبية الشائعة بين أفراد عينة الدراسة هو(أربع دورات فأكثر) إذ مثلت ما نسبته(37.5) يليها (ثلاث دورة تدريبية) بنسبة(22.5) يليها (دورتان تدريبيتان و دورة تدريبية واحدة) بنسبة (20.0٪)، (22.5٪).

2 – الأسئلة المتعلقة بالدراسة:-

السؤال الأول: ما واقع تطبيق التنمية الإدارية في شركتكم؟

جدول رقم (9) إجابات افراد العينة حول واقع تطبيق التنمية الإدارية في الشركة:

ت	العبارات	موافق (3)		إلى حد ما (2)		غير موافق (1)	
		العدد	النسبة ٪	العدد	النسبة ٪	العدد	النسبة ٪
1	التخطيط المسبق لبرامج التنمية الإدارية	1	2.5	11	27.5	28	70
2	التنمية الذاتية للمديرين	1	2.5	1	2.5	38	95
3	تنمية المديرين	37	92.5	3	7.5	0	0
4	ارتفاع أجور ومرتبات العاملين	38	95.0	2	5.0	0	0
5	قناعات الإدارة العليا بالانفاق في مجال التنمية	30	75.0	10	25.0	0	0
6	وجود رؤية ورسالة واضحة ومحددة للشركة	2	5.0	10	25.0	28	70
7	فاعلية نظام الحوافز	6	15.0	4	10.0	38	75
8	وجود الإمكانيات المالية والمادية	38	95.0	2	5.0	0	0
9	تخصيص جزء من الموارد للانفاق في مجال التنمية	38	95.0	2	5.0	0	0

يلاحظ من الجدول السابق أنه يمكن ترتيب العناصر المتعلقة بواقع تطبيق التنمية الإدارية في شركة الصناعات الصوفية بنى وليد بناء على درجة الموافقة على تواجد هذه العناصر بالشركة.

(موافق، إلى حد ما، غير موافق) من وجهة نظر افراد عينة الدراسة كما يلي:

1. جاءت العبارات الخاصة بـ ((وجود الإمكانيات المالية والمادية، وتخصيص جزء من الموارد للإنفاق في مجال التنمية، وارتفاع أجور ومرتبات العاملين)) في الترتيب الأول من حيث درجة تواجدها في الشركة في فئة (موافق)، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت نسبة الموافقة على هذه العبارات (95٪) مما يشير إلى درجة تطبيق عالية لهذه العبارات المتعلقة بواقع تطبيق التنمية الإدارية بالشركة المذكورة.

2. جاءت العبارة الخاصة بـ((تنمية المديرين)) في الترتيب الثاني من حيث درجة تواجدها بالشركة في فئة (موافق)، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغت نسبة الموافقة على هذه العبارة (92.5٪) مما يشير إلى درجة تطبيق عالية لهذه العبارة المتعلقة بواقع تطبيق التنمية الإدارية بالشركة المذكورة.
3. جاءت العبارة الخاصة بـ((قناعات الإدارة العليا بالإنفاق في مجال التنمية)) في الترتيب الثالث من حيث درجة تواجدها بالشركة في فئة (موافق) وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغت نسبة الموافقة على هذه العبارة(75٪) مما يشير إلى درجة تطبيق عالية لهذه العبارة المتعلقة بواقع تطبيق التنمية الإدارية بالشركة المذكورة.
4. جاءت العبارات الخاصة بـ((التخطيط المسبق لبرامج التنمية الادارية، وجود حوافز جيدة للإداريين، وجود رؤية ورسالة واضحة ومحددة للشركة)) في الترتيب الرابع من حيث درجة تواجدها بالشركة في فئة(غير موافق) وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت نسبة الموافقة على هذه العبارات على التوالي (70٪– 70٪– 75 ٪) مما يشير إلى درجة تطبيق منخفضة لهذه العبارات المتعلقة بواقع تطبيق التنمية الإدارية بالشركة المذكورة 5. جاءت العبارة الخاصة بـ((فاعلية نظام الحوافز)) في الترتيب الخامس من حيث درجة تواجدها بالشركة في فئة (غير موافق)، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت نسبة الموافقة على هذه العبارة (95٪) مما يشير إلى عدم فاعلية نظام الحوافز بالشركة المذكورة

جدول رقم (10) متوسط ونتائج اختبار t حول واقع تطبيق التنمية الإدارية في الشركة:

الرمز	العبارات	متوسط العينة	الانحراف المعياري للعينة	95% فترة ثقة لمتوسط المجتمع		اختبار t	الجدولية t	مستوى المعنوية
				الحد الأدنى	الحد الأعلى			
1	التخطيط المسبق لبرامج التنمية الإدارية	1.33	0.53	1.16	1.49	8.12 –	1.64	1.000
2	التنمية الذاتية للمديرين	1.08	0.35	0.96	1.19	– 16.72	1.64	1.000
3	تنمية رجال الإدارة	2.92	0.27	2.84	3.01	21.93	1.64	0.000
4	ارتفاع أجور ومرتبات العاملين	2.95	0.22	2.88	3.02	27.22	1.64	0.000
5	قناعات الإدارة العليا بالإنفاق في مجال التنمية	2.75	0.44	2.61	2.89	10.82	1.64	0.000
6	وجود رؤية ورسالة واضحة ومحددة للشركة	1.35	0.58	1.16	1.54	7.09 –	1.64	1.000
7	فاعلية نظام الحوافز	1.40	0.74	1.16	1.64	5.10 –	1.64	1.000
8	وجود الإمكانيات المالية والمادية	2.95	0.22	2.88	3.02	27.22	1.64	0.000
9	تخصيص جزء من الموارد للإنفاق في مجال التنمية	2.95	0.22	2.88	3.02	27.22	1.64	0.000

الجدول رقم (10) يبين متوسط درجة إجابة أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق التنمية الإدارية في الشركة. ومن الجدول يلاحظ أن متوسط الإجابة حول العبارات 2 و 1 و 6 و 7 تساوي 1.08 و 1.33 و 1.35 و 1.40 على الترتيب (أكبر من منخفض قليلا). ومتوسط الإجابة حول العبارات 5 و 3 و 4 و 8 و 9 تساوي 2.75 و 2.92 و 2.95 و 2.95 و 2.95 على الترتيب (أقل من عالي قليلا).

ولاختبار الفرضية الصفرية. أن متوسط درجة تطبيق التنمية الإدارية في الشركة أقل من 2.0 (منخفضة) مقابل الفرضية البديلة. أن متوسط درجة تطبيق التنمية الإدارية في الشركة أكبر 2.0 (عالية). تم إجراء اختبار t .

وحيث إن قيمة الاختبار المقابلة إلى العبارات 1 و 2 و 6 و 7 أقل من قيمة t الجدولية بدرجة حرية39، ومستوى معنوية 0.05،والتي قيمتها تساوي 1.64 مما يشير إلى درجة تطبيق منخفضة لهذه العبارات المتعلقة بواقع التنمية الإدارية بالشركة (2.0 او اقل).

بينما يلاحظ أن قيمة الاختبار المقابلة إلى العبارات الأخرى اكبر من قيمة t الجدولية بدرجة حرية 39، ومستوى معنوية 0.05، والتي قيمتها تساوي 1.64 مما يشير إلى درجة تطبيق عالية لهذه العبارات المتعلقة بواقع التنمية الإدارية بالشركة (أكبر من 2.0).

جدول رقم (11) نتائج اختبار t لمتوسط درجة تطبيق التنمية الإدارية في الشركة:

متوسط العينة	الانحراف المعياري للعينة	95٪ فترة ثقة لمتوسط المجتمع		الفرضية الصفرية	الفرضية البديلة	اختبار t	الجدولية t	مستوى المعنوية
		الحد الأدنى	الحد الأعلى					
2.19	0.11	2.15	2.22	المتوسط 2.0=	المتوسط 2.0 <	10.36	1.64	0.000

الجدول رقم (11) يبين أن متوسط درجة واقع تطبيق التنمية الإدارية في الشركة يساوي 2.19 (أكبر من متوسط قليلا) بانحراف معياري0.11، وأن 95 ٪ فترة ثقة لمتوسط درجة واقع تطبيق التنمية الإدارية في الشركة يتراوح بين (2.15 – 2.22). ولاختبار الفرضية التي تنص على أن متوسط واقع درجة تطبيق التنمية الادارية في الشركة أكبر من 2.0 (عالية) تم استخدام اختبارt.

وحيث أن قيمة t المحسوبة تساوي 10.36 وهي أكبر من قيمة t الجدولية بدرجة حرية 39، ومستوى معنوية 0.05، والتي قيمتها تساوي 1.64 مما يشير إلى درجة تطبيق منخفضة لواقع التنمية الإدارية في الشركة (أكبر من 2.0)

السؤال الثاني: بين درجة موافقتك على وجود العناصر التالية في شركتكم؟

جدول رقم (12) إجابات أفراد العينة حول وجود العناصر التالية في الشركة:

ت	العبارات	عالية (3)		متوسطة (2)		منخفضة (1)	
		العدد	النسبة ٪	العدد	النسبة ٪	العدد	النسبة ٪
1	الخدمات الصحية	0	0.0	3	7.5	37	92.5
2	وسائل الامن والسلامة المهنية	0	0.0	32	80.0	8	20.0
3	الاضاءة والتهوية	0	0.0	31	77.5	9	22.5
4	الحرارة والتكييف	3	.57	36	90.0	1	2.5
5	المواصلات والنقل	23	57.5	15	37.5	2	5.0

يلاحظ من الجدول السابق أنه يمكن ترتيب العناصر المذكورة أعلاه في شركة الصناعات الصوفية بني وليد بناء على نسبة الموافقة على تواجد هذه العناصر بالشركة(عالية، متوسطة، منخفضة) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كما يلي:

1. جاءت العبارة الخاصة بـ ((المواصلات والنقل)) في الترتيب الأول من حيث درجة تواجدها في الشركة في فئة (عالية)، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت نسبة الموافقة على هذه العبارة (57.5 ٪) مما يشير إلى توفر خدمات المواصلات والنقل بدرجة عالية بالشركة المذكورة.
2. جاءت العبارات الخاصة بـ ((وسائل الأمن والسلامة المهنية والإضاءة والتهوية و الحرارة والتكييف)) في الترتيب الثاني من حيث درجة تواجدها في الشركة في فئة (متوسطة)، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت نسبة الموافقة على هذه العبارات على التوالي (80٪ – 77.5 ٪– 90 ٪) مما يشير إلى توفر هذه العناصر بدرجة متوسطة بالشركة المذكورة.
3. جاءت العبارة الخاصة بـ((الخدمات الصحية)) في الترتيب الثالث من حيث درجة تواجدها بالشركة في فئة(منخفضة) وذلك من وجهة نظر أفراد عينة

الدراسة، حيث بلغت نسبة الموافقة على هذه العبارات (92.5٪) مما يشير إلى تدني مستوى الخدمات الصحية بالشركة المذكورة.

جدول رقم (13) متوسط ونتائج اختبار t حول وجود العناصر التالية في الشركة:

الرمز	العبارات	متوسط العينة	الانحراف المعياري للعينة	95٪ فترة ثقة لمتوسط المجتمع		اختبار t	الجدولية t	مستوى المعنوية
				الحد الادنى	الحد الاعلى			
1	الخدمات الصحية	1.08	0.27	0.99	1.16	21.93–	1.64	1.000
2	وسائل الأمن والسلامة المهنية	1.80	0.41	1.67	1.93	3.12–	1.64	0.998
3	الإضاءة والتهوية	1.77	0.42	1.64	1.91	3.36–	1.64	0.999
4	الحرارة والتكييف	2.05	0.32	1.95	2.15	1.00	1.64	0.162
5	المواصلات والنقل	2.52	0.60	2.33	2.72	5.55	1.64	0.000

الجدول رقم (13) يبين متوسط درجة إجابة أفراد عينة الدراسة حول وجود العناصر التالية في الشركة. ومن الجدول يلاحظ أن متوسط الإجابة حول العبارتين1 و 6 تساوي 1.08 لكل منهما(أكبر من منخفض قليلا). ومتوسط الإجابة حول العبارتين 3 و2 تساوي 1.77 و 1.80 على الترتيب (أقل من متوسط قليلا). ومتوسط الإجابة حول العبارة 4 تساوي 2.05 (أكبر من متوسط قليلا). ومتوسط الإجابة حول العبارة 4 تساوي 2.52 (بين متوسط وعالي قليلا).

ولاختبار الفرضية الصفرية. أن متوسط درجة الإجابة حول وجود هذه العناصر في الشركة اقل 2.0 (منخفضة) مقابل الفرضية البديلة أن متوسط درجة وجود هذه العناصر في الشركة ا كبر 2.0 (عالية).

تم اجراء اختبار t وحيث إن قيمة الإختبار المقابلة إلى العبارة 5 أكبر من قيمة t الجدولية بدرجة حرية 39، ومستوى معنوية 0.05، والتي قيمتها تساوي 1.64 مما يدل على وجود العناصر المذكورة بدرجة عالية (أكبر من 2.0)

بينما يلاحظ أن قيمة الاختبار المقابلة إلى العبارات الأخرى أقل من قيمة t الجدولية بدرجة حرية 39 ومستوى معنوية 0.05 والتي قيمتها تساوي 1.64، مما يشير إلى وجود العناصر المذكورة بدرجة منخفضة جداً(2.0 أو اقل).

جدول رقم (14) نتائج اختبار t لمتوسط درجة توفر العناصر السابقة في الشركة:

متوسط العينة	الانحراف المعياري للعينة	95٪ فترة ثقة لمتوسط المجتمع		الفرضية الصفرية	الفرضية البديلة	اختبار t	الجدولية t	مستوى المعنوية
		الحد الأدنى	الحد الأعلى					
1.72	0.15	1.67	1.76	المتوسط =2.0	المتوسط < 2.0	12.18−	1.64	1.000

الجدول رقم (14) يبين أن متوسط درجة توفر هذه العناصر في الشركة يساوي 1.72 (أقل من متوسط) بانحراف معياري 0.15> وأن 95 ٪ فترة ثقة لمتوسط درجة توفر هذه العناصر في الشركة يتراوح بين(1.67 – 1.76). ولاختبار الفرضية التي تنص على أن متوسط درجة توفر هذه العناصر في الشركة أكبر من 2.0 (عالية) تم استخدام اختبارt، وحيث إن قيمة t المحسوبة تساوي 12.18 وهي أقل من قيمة t الجدولية بدرجة حرية 39، ومستوى معنوية 0.05 والتي قيمتها تساوي 1.64 مما يشير إلى أن درجة توفر هذه العناصر في الشركة منخفضة (2.0 أو اقل).

السؤال الثالث: ما درجة حاجتك للمهارات التالية في شركتكم؟

جدول رقم (15) إجابات أفراد العينة حول الحاجة إلى تنمية وتطوير المهارات:

ت	العبارات	عالية (3)		متوسطة (2)		منخفضة (1)	
		العدد	النسبة ٪	العدد	النسبة ٪	العدد	النسبة ٪
1	المهارات الإدارية	22	55	12	30.0	6	0.15
2	المهارات الإنسانية	28	70	5	12.5	7	.517
3	المهارات الفنية	30	75	8	20.0	2	0.5

يلاحظ من الجدول السابق أنه يمكن ترتيب المهارات التي يحتاجها المديرون في شركة الصناعات الصوفية بنى وليد بناء على نسبة الحاجة لتنمية هذه المهارات (عالية، متوسطة، منخفضة) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كما يلي:

1. جاءت العبارة الخاصة بـ ((المهارات الفنية)) في الترتيب الأول من حيث درجة الحاجة لتنميتها في فئة (عالية) وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغت نسبة الموافقة على هذه العبارة (75٪) مما يشير إلى الحاجة لتنمية هذه المهارات بدرجة عالية في الشركة المذكورة.
2. جاءت العبارة الخاصة بـ ((المهارات الإنسانية)) في الترتيب الثاني من حيث درجة الحاجة لتنميتها في فئة (عالية) وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغت نسبة الموافقة على هذه العبارة (70٪) مما يشير إلى الحاجة لتنمية هذه المهارات بدرجة عالية في الشركة المذكورة.
3. جاءت العبارة الخاصة بـ ((المهارات الإدارية)) في الترتيب الثالث من حيث درجة الحاجة لتنميتها في فئة(عالية) وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغت نسبة الموافقة على هذه العبارة (55٪) مما يشير إلى الحاجة لتنمية هذه المهارات بدرجة متوسطة في الشركة المذكورة.

جدول رقم (16) متوسط ونتائج اختبار t حول الحاجة إلى تنمية وتطوير المهارات:

الرمز	العبارات	متوسط العينة	الانحراف المعياري للعينة	95٪ فترة ثقة لمتوسط المجتمع		اختبار t	الجدولية t	مستوى المعنوية
				الحد الادنى	الحد الاعلى			
1	المهارات الإدارية	2.40	0.74	2.16	2.64	3.40	1.64	0.001
2	المهارات الإنسانية	2.52	0.78	2.27	2.78	4.23	1.64	0.000
3	المهارات الفنية	2.70	0.56	2.52	2.88	7.85	1.64	0.000

الجدول رقم (16) يبين متوسط درجة إجابة أفراد عينة الدراسة حول درجة الحاجة إلى تنمية وتطوير المهارات. ومن الجدول يلاحظ أن متوسط الإجابة حول العبارة يساوي 2.40 (أكبر من متوسط). ومتوسط الإجابة حول العبارة 2 تساوي 2.52(بين متوسط وعالي). ومتوسط الاجابة حول العبارة 3 تساوي 2.70 (أقل من عالي). ولاختبار الفرضية الصفرية. أن متوسط درجة الحاجة إلى تنمية وتطوير المهارات أقل 2.0 (منخفضة) مقابل الفرضية البديلة أن متوسط درجة الحاجة الى تنمية وتطوير المهارات أكبر 2.0 (عالية).

تم إجراء إختبار t. وحيث إن قيمة الإختبار المقابلة إلى جميع العبارات أكبر من قيمة t الجدولية بدرجة حرية 39 ومستوى معنوية 0.05 والتي قيمتها تساوي 1.64 مما يشير إلى أن الحاجة إلى تنمية وتطوير المهارات عالية (أكبر من 2.0).

جدول رقم (17) نتائج اختبار t لمتوسط درجة الحاجة إلى تنمية وتطوير المهارات في الشركة:

متوسط العينة	الانحراف المعياري للعينة	95٪ فترة ثقة لمتوسط المجتمع الحد الأدنى	الحد الأعلى	الفرضية الصفرية	الفرضية البديلة	اختبار t	الجدولية t	مستوى المعنوية
2.54	0.51	2.38	2.70	المتوسط =2.0	المتوسط < 2.0	6.71	1.64	0.000

الجدول رقم (17) يبين أن متوسط درجة الحاجة إلى تنمية وتطوير المهارات يساوي 2.54 (بين متوسط وعالي) بانحراف معياري 0.51، وأن95 ٪ فترة ثقة لمتوسط درجة الحاجة إلى تنمية وتطوير المهارات في الشركة يتراوح بين(2.38 – 2.70). ولاختبار الفرضية التي تنص على أن متوسط درجة الحاجة إلى تنمية وتطوير المهارات في الشركة أكبر من 2.0 (عالية).

تم استخدام اختبارt. وحيث إن قيمة t المحسوبة تساوي 6.71،وهي أكبر من قيمة t الجدولية بدرجة حرية 39، ومستوى معنوية 0.05 والتي قيمتها تساوي 1.64 مما يشير إلى الحاجة العالية إلى تنمية وتطوير المهارات في الشركة.

السؤال الرابع: ما درجة تطبيق استراتيجيات التنمية الإدارية في شركتكم؟

جدول رقم (18) إجابات أفراد العينة حول استراتيجيات التنمية الإدارية المطبقة في الشركة:

ت	العبارات	عالية (3) العدد	النسبة ٪	متوسطة (2) العدد	النسبة ٪	منخفضة (3) العدد	النسبة ٪
1	استراتيجية القوة	34	.585	4	10.0	2	5.0
2	استراتيجية المشاركة	12	30.0	14	35.0	14	35.0
3	استراتيجية التوعية والتثقيف	2	0.5	11	27.5	27	67.5
4	الاستراتيجية متعددة الابعاد	3	.57	8	20.0	29	72.5

يلاحظ من الجدول السابق أنه يمكن ترتيب استراتيجيات التنمية الإدارية في شركة الصناعات الصوفية بنى وليد ؛وذلك بناء على درجة الموافقة على تطبيق هذه الاستراتيجيات بالشركة(عالية، متوسطة، منخفضة) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كما يلي:

1. جاءت العبارة الخاصة بـ ((استراتيجية القوة)) في الترتيب الأول من حيث درجة تطبيقها في الشركة فئة (عالية) وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغت نسبة الموافقة على هذه العبارة (85)، مما يشير إلى درجة تطبيق عالية لهذه الاستراتيجية في الشركة المذكورة.
2. جاءت العبارة الخاصة بـ ((استراتيجية المشاركة)) في الترتيب الثاني من حيث درجة تطبيقها في الشركة فئة (متوسطة) وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغت نسبة الموافقة على هذه العبارة (35.0) مما يشير الى درجة تطبيق متوسطة لهذه الاستراتيجية في الشركة المذكورة.
3. جاءت العبارة الخاصة بـ ((الاستراتيجية التوعية والتثقيف)) في الترتيب الثالث من حيث درجة تطبيقها في الشركة فئة (منخفضة) وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغت نسبة الموافقة على هذه العبارة(67.5) مما يشير إلى درجة تطبيق منخفضة لهذه الاستراتيجية في الشركة المذكورة.
4. جاءت العبارة الخاصة بـ ((الاستراتيجية متعددة الأبعاد)) في الترتيب الرابع من حيث درجة تطبيقها في الشركة فئة(منخفضة) وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغت نسبة الموافقة على هذه العبارة (72.5). مما يشير إلى درجة تطبيق منخفضة جداً لهذه الاستراتيجية في الشركة المذكورة.

جدول رقم (19) متوسط ونتائج اختبار t حول استراتيجيات التنمية الإدارية المطبّقة في الشركة:

الرمز	العبارات	متوسط العينة	الانحراف المعياري للعينة	95٪ فترة ثقة لمتوسط المجتمع		اختبار t	الجدولية t	مستوى المعنوية
				الحد الأدنى	الحد الأعلى			
1	استراتيجية القوة	2.80	0.52	2.63	2.97	9.80	1.64	0.000
2	استراتيجية المشاركة	1.95	0.81	1.69	2.21	0.39–	1.64	0.650
3	استراتيجية التوعية والتثقيف	1.38	0.59	1.19	1.56	6.75–	1.64	1.000
4	الاستراتيجية متعددة الأبعاد	1.35	0.62	1.15	1.55	6.61–	1.64	1.000

الجدول رقم (19) يبين متوسط درجة إجابة أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق استراتيجيات التنمية الإدارية في الشركة، ومن الجدول يلاحظ أن متوسط الإجابة حول العبارات 4 و3 يساوي 1.35 و 1.38 (أكبر من منخفض قليلاً). ومتوسط الإجابة حول العبارة 2 يساوي 1.95 (أقل من متوسط قليلا). ومتوسط الإجابة حول العبارة 1 يساوي ي 2.80 (أقل من عالي قليلا).

ولاختبار الفرضية الصفرية. أن متوسط درجة تطبيق استراتيجيات التنمية الإدارية في الشركة أقل 2.0 (منخفضة) مقابل الفرضية البديلة. أن متوسط درجة تطبيق استراتيجيات التنمية الإدارية في الشركة اكبر 2.0(عالية).

تم إجراء إختبار t. وحيث إن قيمة الاختبار المقابلة إلى العبارة 1 أكبر من قيمة t الجدولية بدرجة حرية 39 ومستوى معنوية 0.05 والتي قيمتها تساوي 1.64 مما يشير إلى درجة تطبيق عالية لهذه الاستراتيجيات بالشركة (أكبر من 2.0) بينما يلاحظ ان قيمة الاختبار المقابلة إلى العبارات الاخرى أقل من قيمة t الجدولية بدرجة حرية 39 ومستوى معنوية 0.05 والتي قيمتها تساوي

1.64 مما يشير إلى أن درجة تطبيق منخفضة لاستراتيجيات التنمية الإدارية المذكورة في الشركة (2.0 أو أقل).

جدول رقم (20) نتائج اختبار t لمتوسط درجة استراتيجيات التنمية الادارية المطبقة في الشركة

متوسط العينة	الانحراف المعياري للعينة	95٪ فترة ثقة لمتوسط المجتمع		الفرضية الصفرية	الفرضية البديلة	اختبار t	الجدولية t	مستوى المعنوية
		الحد الأدنى	الحد الأعلى					
1.87	0.32	1.77	1.97	المتوسط =2.0	المتوسط < 2.0	2.63 –	1.64	0.994

الجدول رقم (20) يبين أن متوسط درجة تطبيق إستراتيجيات التنمية الإدارية في الشركة يساوي 1.87 (اقل من متوسط قليلا) بانحراف معياري 0.32. وأن 95 ٪ فترة ثقة لمتوسط درجة تطبيق استراتيجيات التنمية الادارية في الشركة، يتراوح بين (1.77 – 1.97). ولإختبار الفرضية التي تنص على أن متوسط درجة تطبيق استراتيجيات التنمية الإدارية في الشركة أكبر من 2.0 (عالية) تم استخدام اختبار t حيث أن قيمة t المحسوبة تساوي= 2.63 وهي أقل من قيمة t الجدولية بدرجة حرية 39 ومستوى معنوية 0.05 والتي قيمتها تساوي 1.64 مما يشير الى إنخفاض درجة تطبيق إستراتيجيات التنمية الإدارية في الشركة؟

السؤال الخامس: ما أساليب التنمية الإدارية المتبعة في شركتكم؟

جدول رقم (21) إجابات أفراد عينة الدراسة حول أساليب التنمية الإدارية المتبعة في الشركة:

ت	العبارات	عالية (3)		متوسطة (2)		منخفضة (1)	
		العدد	النسبة ٪	العدد	النسبة ٪	العدد	النسبة ٪
1	تنمية رجال الإدارة	33	82.5	5	12.5	2	5.0
2	تطوير المنظمة والهيكل التنظيمي	14	35.0	15	5.73	11	27.5
3	تطوير النظم المتعلقة بالموارد البشرية	0	0.0	2	5.0	38	95.0
4	دراسة وتحليل الظروف البيئية المحيطة	0	0.0	3	5.7	37	92.5
5	اعداد البحوث والدراسات	1	2.5	13	32.5	26	65.0

يلاحظ من الجدول السابق أنه يمكن ترتيب أساليب التنمية الإدارية المتبعة في شركة الصناعات الصوفية بنى وليد، وذلك بناء على نسبة الموافقة على إتباع هذه الأساليب بالشركة(عالية، متوسطة، منخفضة) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كما يلي:

1. جاءت العبارة الخاصة بـ ((تنمية رجال الادارة)) في الترتيب الأول من حيث درجة اتباعها في الشركة في فئة (عالية)، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت نسبة الموافقة على هذه العبارة (82.5). مما يشير الى إتباع هذا الأسلوب بدرجة عالية في الشركة المذكورة.
2. جاءت العبارة الخاصة بـ ((تطوير المنظمة والهيكل التنظيمي)) في الترتيب الثاني من حيث درجة اتباعها في الشركة في فئة(متوسطة)، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت نسبة الموافقة على هذه

العبارة(37.5). مما يشير إلي درجة اتباع متوسطة لهذا الاسلوب في الشركة المذكورة.

3. جاءت العبارة الخاصة بـ ((إعداد البحوث والدراسات)) في الترتيب الثالث من حيث درجة إتباعها في الشركة في فئة(منخفضة)، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت نسبة الموافقة على هذه العبارة(65.0). مما يشير إلي درجة اتباع منخفضة لهذا الأسلوب في الشركة المذكورة.
4. جاءت العبارة الخاصة بـ ((دراسة وتحليل الظروف البيئية المحيطة)) في الترتيب الرابع من حيث درجة اتباعها في الشركة في فئة (منخفضة)، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت نسبة الموافقة على هذه العبارة (92.5). مما يشير إلى درجة إتباع منخفضة جدا لهذا الأسلوب في الشركة المذكورة.
5. جاءت العبارة الخاصة بـ ((تطوير النظم المتعلقة بالموارد البشرية)) في الترتيب الرابع من حيث درجة اتباعها في الشركة في فئة (منخفضة)، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت نسبة الموافقة على هذه العبارة

(95.0). مما يشير إلي درجة إتباع منخفضة جدا لهذا الأسلوب في الشركة المذكورة.

جدول رقم (22) متوسط ونتائج اختبار t حول أساليب التنمية الإدارية المتبعة في الشركة:

الرمز	العبارات	متوسط العينة	الانحراف المعياري للعينة	95٪ فترة ثقة لمتوسط المجتمع		اختبار t	الجدولية t	مستوى المعنوية
				الحد الادنى	الحد الاعلى			
1	تنمية رجال الإدارة	2.77	0.53	2.61	2.94	9.24	1.64	0.000
2	تطوير المنظمة والهيكل التنظيمي	2.08	0.80	1.82	2.33	0.60	1.64	0.278
3	تطوير النظم المتعلقة بالموارد البشرية	1.05	0.22	0.98	1.12	27.22–	1.64	1.000
4	دراسة وتحليل الظروف البيئية المحيطة	1.08	0.27	0.99	1.16	21.93–	1.64	1.000
5	اعداد البحوث والدراسات	1.38	0.54	1.20	1.55	7.32–	1.64	1.000

الجدول رقم (22) يبّين متوسط درجة إجابة أفراد عينة الدراسة حول أساليب التنمية الإدارية المتبعة في الشركة، ومن الجدول يلاحظ أن متوسط الإجابة حول العبارات 3 و 4 و 5 يساوي 1.05 و 1.08 و 1.38 على الترتيب (أكبر من منخفض قليلاً) ومتوسط الإجابة حول العبارة 2 يساوي 2.08 (أكبر من متوسط قليلا) ومتوسط الإجابة حول العبارة 1 يساوي2.77 (أقل من عالي قليلا).

ولاختبار الفرضية الصفرية. أن متوسط درجة اتباع أساليب التنمية الإدارية في الشركة أقل 2.0 (منخفضة) مقابل الفرضية البديلة. أن متوسط درجة تطبيق أساليب التنمية الإدارية في الشركة أكبر 2.0 (عالية).

تم اجراء اختبار t.وحيث إن قيمة الاختبار المقابلة إلى العبارة 1 أكبر من قيمة t الجدولية بدرجة حرية 39 ومستوى معنوية 0.05 والتي قيمتها تساوي 1.64 مما يشير إلى تطبيق أساليب التنمية الإدارية المذكورة في الشركة بدرجة عالية (أكبر من 2.0).

بينما يلاحظ أن قيمة الاختبار المقابلة إلى العبارات الأخرى أقل من قيمة t الجدولية بدرجة حرية 39 ومستوى معنوية 0.05 والتي قيمتها تساوي 1.64 مما يشير إلى تطبيق أساليب التنمية الإدارية المذكورة في الشركة بدرجة منخفضة (2.0 أوأقل).

جدول رقم (23) نتائج اختبار t لمتوسط درجة أساليب التنمية الإدارية المتبعة في الشركة:

متوسط العينة	الانحراف المعياري للعينة	95٪ فترة ثقة لمتوسط المجتمع		الفرضية الصفرية	الفرضية البديلة	اختبار t	الجدولية t	مستوى المعنوية
		الحد الادنى	الحد الاعلى					
1.67	0.17	1.61	1.73	المتوسط =2.0	المتوسط < 2.0	12.08 –	1.64	1.000

الجدول رقم (23) يبين أن متوسط إجابة أفراد العينة حول درجة تطبيق أساليب التنمية الإدارية في الشركة يساوي 1.67 (أقل من متوسط) بإنحراف معياري 0.17. وأن 95 ٪ فترة ثقة لمتوسط درجة تبني أساليب التنمية الإدارية في الشركة يتراوح بين(1.61 – 1.73). ولإختبار الفرضية التي تنص على أن متوسط درجة تبني أساليب التنمية الإدارية في الشركة أكبر من 2.0 (عالية).

تم إستخدام اختبار t. وحيث إن قيمة t المحسوبة يساوي 12.08 وهي أقل من قيمة t الجدولية بدرجة حرية 39 ومستوى معنوية 0.05 والتي قيمتها تساوي 1.64 مما يشيرإلى أنه يتم تطبيق أساليب التنمية الإدارية في الشركة بدرجة منخفضة (2.0 أو أقل).

السؤال السادس: بين درجة مساهمة العوامل التالية في نجاح التنمية الإدارية بشركتكم.

جدول رقم (24) إجابات أفراد العينة حول عوامل نجاح التنمية الإدارية في الشركة:

ت	العبارات	عالية (1)		متوسطة (2)		منخفضة (3)	
		العدد	النسبة ٪	العدد	النسبة ٪	العدد	النسبة ٪
1	التخطيط الشامل للتنمية الإدارية	33	82.5	7	17.5	0	00
2	الوعي الاجتماعي بالتنمية الإدارية	11	27.5	14	35.0	15	37.5
3	الاعتماد على البحوث والدراسات	22	55.0	11	27.5	7	17.5
4	مراعاة الظروف البيئية المحيطة	37	92.5	3	7.5	0	0.0
5	توفير كافة مستلزمات التنمية الإدارية المادية والبشرية والمعلوماتية	37	92.5	3	7.5	0	0.0
6	شمولية التنمية الإدارية	37	92.5	3	7.5	0	0.0
7	وجود نظام معلومات إدارية متكامل	36	90.0	4	10.0	0	0.0
8	وجود قيادة إدارية مؤهلة	38	95.0	2	5.0	0	0.0
9	التغذية العكسية للتنمية الادارية	30	75.0	7	17.5	3	7.5
10	متابعة برامج التنمية الادارية وتقييمها	36	90.0	4	10.0	0	0.0

يلاحظ من الجدول السابق أنه يمكن ترتيب العوامل التي تساهم في نجاح التنمية الإدارية في شركة الصناعات الصوفية بنى وليد،وذلك بناء على نسبة مساهمة هذه العوامل في نجاح التنمية الإدارية بالشركة(عالية، متوسطة، منخفضة) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كما يلي :

1. جاءت العبارات الخاصة بـ ((وجود قيادة إدارية مؤهلة و مراعاة الظروف البيئية المحيطة وتوفير كافة مستلزمات التنمية الإدارية المادية والبشرية والمعلوماتية و شمولية التنمية الإدارية، وجود نظام معلومات إدارية متكامل و متابعة برامج التنمية الادارية وتقييمها)) في الترتيب الأول من حيث درجة مساهمتها في

نجاح التنمية الإدارية بالشركة في فئة(عالية)، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت نسبة الموافقة على هذه العبارة على التوالي (95 - 92.5 - 90) مما يشير إلى مساهمة هذه العوامل بدرجة عالية جداً في نجاح التنمية الإدارية بالشركة المذكورة.

2. 2.جاءت العبارات الخاصة بـ ((التخطيط الشامل للتنمية الادارية و التغذية العكسية للتنمية الإدارية)) في الترتيب الثاني من حيث درجة مساهمتها في نجاح التنمية الإدارية بالشركة في فئة(عالية)، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغت نسبة الموافقة على هذه العبارات على التوالي (82 - 75). مما يشير إلى مساهمة هذه العوامل بدرجة عالية في نجاح التنمية الإدارية بالشركة المذكورة.

3. 3.جاءت العبارة الخاصة بـ ((الاعتماد على البحوث والدراسات)) في الترتيب الثالث من حيث درجة مساهمتها في نجاح التنمية الإدارية بالشركة في فئة (عالية)، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغت نسبة الموافقة على هذه العبارة (55)، مما يشير إلى مساهمة هذه العبارة بدرجة متوسطة في نجاح التنمية الإدارية بالشركة المذكورة

4. جاءت العبارة الخاصة بـ ((الوعي الإجتماعي بالتنمية الإدارية)) في الترتيب الرابع من حيث درجة مساهمتها في نجاح التنمية الإدارية بالشركة في فئة (منخفضة) وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغت نسبة الموافقة على هذه العبارة(37.5). مما يشير إلى مساهمة هذه العبارة بدرجة منخفضة في نجاح التنمية الإدارية بالشركة المذكورة.

جدول رقم (25) متوسط ونتائج اختبار حول عوامل نجاح التنمية الإدارية في الشركة:

الرمز	العبارات	متوسط العينة	الانحراف المعياري للعينة	95٪ فترة ثقة لمتوسط المجتمع		اختبار t	الجدولية t	مستوى المعنوية
				الحد الادنى	الحد الاعلى			
1	التخطيط الشامل للتنمية الإدارية	2 83	0 38	2 70	2.95	13 56	1 64	0.000
2	الوعي الاجتماعي بالتنمية الادارية	1 90	0 81	1 64	2.16	0 78 –	1 64	0 780
3	الاعتماد على البحوث والدراسات	2.38	0 77	2.13	2 62	3.06	1 64	0.002
4	مراعاة الظروف البيئية المحيطة	2 92	0 27	2 84	3 01	21 93	1 64	0 000
5	توفير كافة مستلزمات التنمية الإدارية المادية والبشرية والمعلوماتية	2 92	0.27	2 84	3 01	21 93	1 64	0 000
6	شمولية التنمية الإدارية	2.92	0 27	2.84	3 01	21 93	1 64	0 000
7	وجود نظام معلومات إدارية متكامل	2 90	0 30	2 80	3 00	18 73	1 64	0 000
8	وجود قيادة إدارية مؤهلة	2 95	0 22	2.88	3 02	27 22	1 64	0 000
9	التغذية العكسية للتنمية الإدارية	2.67	0 62	2.48	2 87	6.94	1.64	0 000
10	متابعة برامج التنمية الإدارية وتقييمها	2 90	0 30	2.80	3 00	18 73	1 64	0.000

الجدول رقم (25) يبين متوسط درجة إجابة أفراد عينة الدراسة حول عوامل نجاح التنمية الإدارية في الشركة، ومن الجدول يلاحظ أن متوسط الإجابة حول العبارة 2 تساوي 1.90 (أقل من متوسط قليلاً) ومتوسط الإجابة حول العبارة 3 يساوي 2.38

(أكبر من متوسط قليلا). ومتوسط الإجابة حول العبارة 9 يساوي 2.67 (بين متوسط وعالي) ومتوسط الإجابة حول العبارات 1 و 7 و 10 و 4 و 5 و 6 و 8 تساوي 2.83 و 2.90 و 2.90 و 2.92 و 2.92 و 2.92 و 2.95 على الترتيب (أقل من عالي قليلا) ولاختبار الفرضية الصفرية.أن متوسط درجة الإجابة حول العبارات المتعلقة بعوامل نجاح التنمية الإدارية في الشركة أقل 2.0 (منخفضة) مقابل الفرضية البديلة. أن متوسط درجة الإجابة حول العبارات المتعلقة بعوامل نجاح التنمية الإدارية في الشركة أكبر 2.0 (عالية) تم اجراء اختبار t.وحيث إن قيمة الاختبار المقابلة إلى العبارة 2 أقل من قيمة t الجدولية بدرجة حرية 39

ومستوى معنوية0.05، والتي قيمتها تساوي 1.64 مما يشير إلى مساهمة العوامل المذكورة في نجاح التنمية الإدارية في الشركة بدرجة منخفضة (2.0 أو أقل). بينما يلاحظ أن قيمة الاختبار المقابلة إلى العبارات الأخرى أكبر من قيمة t الجدولية بدرجة حرية 39 ومستوى معنوية 0.05، والتي قيمتها تساوي 1.64 مما يشير إلى مساهمة العوامل المذكورة في نجاح التنمية الإدارية في الشركة بدرجة عالية (أكبر من 2.0).

جدول رقم (26) نتائج اختبار t لمتوسط درجة عوامل نجاح التنمية الإدارية في الشركة :

متوسط العينة	الانحراف المعياري للعينة	95٪ فترة ثقة لمتوسط المجتمع		الفرضية الصفرية	الفرضية البديلة	اختبار t	الجدولية t	مستوى المعنوية
		الحد الأدنى	الحد الأعلى					
2.73	0.20	2.67	2.79	المتوسط 2.0=	المتوسط 2.0 <	23.51	1.64	0

الجدول رقم (26) يبين أن متوسط إجابة أفراد العينة حول عوامل نجاح التنمية الإدارية في الشركة يساوي 2.73 (أقل من عالي) بانحراف معياري 0.20 وأن95 ٪ فترة ثقة لمتوسط عوامل نجاح التنمية الإدارية في الشركة يتراوح بين (2.67 – 2.79). ولاختبار الفرضية التي تنص على أن متوسط عوامل نجاح التنمية الإدارية في الشركة أكبر من 2.0 (عالية) تم استخدام اختبار t. وحيث إن قيمة t المحسوبة تساوي 23.51 وهي أكبر من قيمة t الجدولية بدرجة حرية 39 ومستوى معنوية 0.05 والتي قيمتها تساوي 1.64 مما يشير إلى مساهمة هذه العوامل بدرجة عالية في نجاح التنمية الإدارية في الشركة (أكبر من 2.0).

السؤال السابع: ما معوقات التنمية الإدارية في شركتكم؟

جدول رقم (27) إجابات أفراد العينة حول معوقات التنمية الإدارية في الشركة:

ت	العبارات	موافق (1)		الى حد ما (2)		غيرموافق (3)	
		العدد	النسبة ٪	العدد	النسبة ٪	العدد	النسبة ٪
1	المركزية الشديدة وعدم تفويض السلطات	34	85.0	4	10.0	2	5.0
2	تعقد الإجراءات الإدارية	36	90.0	3	7.5	1	2.5
3	قلة مهارات القادة الإداريين	5	12.5	11	27.5	24	60.0
4	انعدم التنسيق بين المستويات الإدارية	38	95.0	2	5.0	0	0.0
5	عدم وجود الوعي الكامل باهمية التنمية الإدارية	1	2.5	4	10.0	53	87.5
6	قلة الإمكانيات المالية والمادية	3	7.5	4	10.0	33	5.28
7	المعوقات التكنولوجية والتقنية	32	80.0	5	12.5	3	7.5

يلاحظ من الجدول السابق أنه يمكن ترتيب معوقات التنمية الإدارية في شركة الصناعات الصوفية بنى وليد وذلك بناء على نسبة إعاقتها للتنمية الإدارية بالشركة (موافق، إلى حد ما، غير موافق) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كما يلي:

1. **جاءت العبارات الخاصة بـ((انعدم التنسيق بين المستويات الإدارية وتعقد الإجراءات الإدارية)) في الترتيب الأول من حيث درجة إعاقتها لجهود التنمية الإدارية بالشركة في فئة(موافق) وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغت نسبة الموافقة على هذه العبارات على التوالي(95 – 90).الأمر الذي يدل على أن هذه العبارات تسبب في عرقلة جهود التنمية الإدارية بدرجة عالية جدا بالشركة المذكورة.**
2. **جاءت العبارات الخاصة بـ ((المركزية الشديدة وعدم تفويض السلطات و المعوقات التكنولوجية والتقنية)) في الترتيب الثاني من حيث درجة إعاقتها لجهود التنمية الإدارية بالشركة في فئة(موافق)، وذلك من وجهة نظر أفراد**

عينة الدراسة، حيث بلغت نسبة الموافقة على هذه العبارات على التوالي (85– 80) الأمر الذي يدل على أن هذه العبارات تسبب في عرقلة جهود التنمية الإدارية بدرجة عالية بالشركة المذكورة.

3. جاءت العبارات الخاصة بـ ((قلة مهارات القادة الإداريين و قلة الإمكانيات المالية والمادية وعدم وجود الوعي الكامل بأهمية التنمية الإدارية)) في الترتيب الثالث من حيث درجة إعاقتها لجهود التنمية الإدارية بالشركة في فئة (غير موافق)، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت نسبة الموافقة على هذه العبارات على التوالي(60– 82 – 87) الأمر الذي يدل على أن هذه العبارات تسبب في عرقلة جهود التنمية الإدارية بدرجة منخفضة بالشركة المذكورة.

جدول رقم (28) متوسط ونتائج اختبار t حول معوقات التنمية الإدارية في الشركة:

الرمز	العبارات	متوسط العينة	الانحراف المعياري للعينة	95٪ فترة ثقة لمتوسط المجتمع		اختبار t	الجدولية t	مستوى المعنوية
				الحد الأدنى	الحد الأعلى			
1	المركزية الشديدة وعدم تفويض السلطات	2.80	0.52	2.63	2.97	9.80	1.64	0.000
2	تعقد الإجراءات الإدارية	2.88	0.40	2.75	3.00	13.69	1.64	0.000
3	قلة مهارات القادة الإداريين	1.52	0.72	1.30	1.75	4.20 –	1.64	1.000
4	انعدم التنسيق بين المستويات الإدارية	2.95	0.22	2.88	3.02	27.22	1.64	0.000
5	عدم وجود الوعي الكامل بأهمية التنمية الإدارية	1.15	0.43	1.01	1.29	12.60 –	1.64	1.000
6	قلة الإمكانيات المالية والمادية	1.25	0.59	1.06	1.44	8.06 –	1.64	1.000
7	المعوقات التكنولوجية والتقنية	2.73	0.60	2.53	2.92	7.66	1.64	0.000

الجدول رقم (28) يبين متوسط درجة إجابة أفراد عينة الدراسة حول معوقات التنمية الإدارية في الشركة. ومن الجدول يلاحظ أن متوسط الإجابة حول العبارات 5 و 6 تساوي 1.15 و 1.25 على الترتيب (أكبر من منخفض قليلا). ومتوسط الإجابة حول العبارة 3 تساوي 1.52 (بين منخفض و متوسط)، ومتوسط الإجابة حول العبارات 7 و 1 و 2 و 4 تساوي 2.73 و 2.80 و 2.88 و2.95 على الترتيب(أقل من عالي قليلا)، ولإختبار الفرضية الصفرية. أن متوسط درجة الإجابة جول معوقات التنمية الإدارية في الشركة أقل 2.0 (منخفضة) مقابل الفرضية البديلة. أن متوسط درجة الإجابة حول معوقات التنمية الإدارية في الشركة أكبر 2.0 (عالية)

تم إجراء اختبار t.وحيث إن قيمة الاختبار المقابلة إلى العبارات 3 و 5 و 6 أقل من قيمة t الجدولية بدرجة حرية 39 ومستوى معنوية 0.05 والتي قيمتها تساوي 1.64 مما يشير إلى أن العبارات المذكورة تعيق جهود التنمية الإدارية في الشركة بدرجة منخفضة (2.0 أو أقل) بينما يلاحظ أن قيمة الاختبار المقابلة إلى العبارات الأخرى أكبر من قيمة t الجدولية بدرجة حرية 39 ومستوى معنوية 0.05 والتي قيمتها يساوي 1.64 مما يشير إلى أن العبارات المذكورة تعيق جهود التنمية الإدارية في الشركة بدرجة عالية (أكبر من 2.0).

جدول رقم (29) نتائج اختبار t لمتوسط درجة معوقات التنمية الإدارية في الشركة:

متوسط العينة	الانحراف المعياري للعينة	95٪ فترة ثقة لمتوسط المجتمع		الفرضية الصفرية	الفرضية البديلة	اختبار t	الجدولية t	مستوى المعنوية
		الحد الادنى	الحد الاعلى					
2.18	0.19	2.12	2.24	المتوسط =2.0	المتوسط < 2.0	6.11	1.64	0.000

الجدول رقم (29) يبين أن متوسط إجابة أفراد العينة حول معوقات التنمية الإدارية في الشركة يساوي 2.18 (أكبر من متوسط قليلا) بإنحراف معياري 0.19. وأن 95 ٪ فترة ثقة لمتوسط درجة معوقات التنمية الإدارية في الشركة يتراوح بين(2.12– 2.24). ولاختبار الفرضية التي تنص على أن متوسط درجة معوقات التنمية الإدارية في الشركة أكبر من 2.0 (عالية).

تم استخدام اختبار t. وحيث إن قيمة t المحسوبة تساوي 6.11 وهي أكبر من قيمة t الجدولية بدرجة حرية 39 ومستوى معنوية 0.05 والتي قيمتها تساوي 1.64

مما يشير إلى ارتفاع درجة معوقات التنمية الإدارية في الشركة (أكبر من 2.0).

السؤال الثامن: ما واقع فاعلية القرارات الإدارية في شركتكم؟

جدول رقم (30) إجابات أفراد العينة حول واقع فاعلية القرارات الإدارية في الشركة:

ت	العبارات	موافق (1)		الى حد ما (2)		غيرموافق (3)	
		العدد	النسبة ٪	العدد	النسبة ٪	العدد	النسبة ٪
1	طبيعة القرارات والمشاكل في شركتكم روتينية	31	77.5	7	17.5	2	5.0
2	طبيعة القرارات والمشاكل في شركتكم غيرروتينية	0	0.0	5	12.5	35	87.5
3	اتخاد القرارات بعد دراسة وتحليل البدائل المطروحة	26	65.0	11	27.5	3	7.5
4	وجود معايير للحكم علي سلامة القرا رات المتخذة	6	15.0	7	17.5	27	67.5
5	يستفيد المدراء من اخطاء الماضى وعدم الوقوع فيها ثانية	24	60.0	11	27.5	5	12.5
6	تهتم الشركة بعامل الوقت في اتخاذ القرارات	7	17.5	12	30.0	21	52.5

يلاحظ من الجدول السابق أنه يمكن ترتيب العناصر المتعلقة بواقع فاعلية القرارات الإدارية في شركة الصناعات الصوفية بنى وليد بناء على درجة الموافقة على تواجد هذه العناصر بالشركة(موافق، إلى حد ما، غير موافق)، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كما يلي:

1. جاءت العبارة الخاصة بـ ((طبيعة القرارات والمشاكل في شركتكم روتينية)) في الترتيب الأول من حيث طبيعة القرارات والمشاكل في الشركة في فئة (موافق)، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت نسبة الموافقة على هذه العبارات(77.5) مما يشير إلى قلة تعقيد المشاكل بالشركة المذكورة.
2. جاءت العبارة الخاصة بـ ((اتخاذ القرارات بعد دراسة وتحليل البدائل المطروحة)) في الترتيب الثاني من حيث واقع فاعلية القرارات بالشركة في فئة (موافق)، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت نسبة الموافقة على هذه العبارة (65) مما يشير إلى دراسة وتحليل البدائل المطروحة بدرجة عالية بالشركة المذكورة.
3. جاءت العبارة الخاصة بـ ((باستفادة المدراء من أخطاء الماضي وعدم الوقوع فيها ثانية)) في الترتيب الثالث من حيث واقع فاعلية القرارات بالشركة في فئة (موافق) وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغت نسبة الموافقة على هذه العبارة (60.5) مما يشير إلى استفادة المدراء من أخطاء الماضي وعدم الوقوع فيها ثانية بدرجة عالية بالشركة المذكورة.
4. 4.جاءت العبارة الخاصة بـ ((اهتمام الشركة بعامل الوقت في اتخاذ القرارات)) في الترتيب الرابع من حيث واقع فاعلية القرارات بالشركة في فئة (غير موافق)، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغت نسبة الموافقة على هذه العبارة (52 .5) مما يشير إلى اهتمام إدارة الشركة بعامل الوقت في اتخاذ القرارات بدرجة متوسطة.
5. جاءت العبارة الخاصة بـ ((وجود معايير للحكم على سلامة القرارات المتخذة)) في الترتيب الخامس من حيث واقع فاعلية القرارات بالشركة في فئة (غير موافق) وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغت نسبة الموافقة

على هذه العبارة (67.5) مما يشير إلى وجود معايير للحكم على سلامة القرارات بدرجة منخفضة بالشركة المذكورة.

6. جاءت العبارة الخاصة بـ ((طبيعة القرارات والمشاكل في شركتكم غير روتينية)) في الترتيب السادس من حيث طبيعة القرارات والمشاكل في الشركة في فئة (غير موافق)، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت نسبة الموافقة على هذه العبارات (87.5) مما يوكد أن طبيعة المشاكل والقرارات بالشركة غير روتينية بدرجة منخفضة جداً.

جدول رقم (31) متوسط ونتائج اختبار t حول واقع فاعلية القرارات الإدارية في الشركة:

الرمز	العبارات	متوسط العينة	الانحراف المعياري للعينة	95% فترة ثقة لمتوسط المجتمع		اختبار t	الجدولية t	مستوى المعنوية
				الحد الأدنى	الحد الأعلى			
1	طبيعة القرارات والمشاكل في شركتكم روتينية	2.73	0.55	2.55	2.90	8.27	1.64	0.000
2	طبيعة القرارات والمشاكل في شركتكم غيرروتينية	1.13	0.33	1.02	1.23	−16.52	1.64	1.000
3	اتخاذ القرارات بعد دراسة وتحليل البدائل المطروحة	2.58	0.64	2.37	2.78	5.72	1.64	0.000
4	وجود معايير للحكم علي سلامة القرا رات المتخذة	1.48	0.75	1.24	1.72	4.42 −	1.64	1.000
5	يستفيد المدراء من أخطاء الماضي وعدم الوقوع فيها ثانية	2.48	0.72	2.25	2.70	4.20	1.64	0.000
6	تهتم الشركة بعامل الوقت في اتخاذالقرارات	1.65	0.77	1.40	1.90	2.88 −	1.64	0.997

الجدول رقم (31) يبين متوسط درجة إجابة أفراد عينة الدراسة حول درجة فاعلية القرارات الإدارية في الشركة. ومن الجدول يلاحظ أن متوسط الإجابة حول العبارة 1 يساوي 1.13 (أكبر من منخفض قليلا)، ومتوسط الإجابة حول العبارة 4 يساوي 1.48 (بين منخفض و متوسط)، ومتوسط الإجابة حول العبارة 6 يساوي 1.65 (أقل من متوسط قليلا)، ومتوسط الإجابة حول العبارات 4 و 1 يساوي 2.58 و 2.73 على الترتيب (أقل من عالي).

ولاختبار الفرضية الصفرية. أن متوسط درجة الإجابة حول العبارات المتعلقة بواقع فاعلية القرارات الإدارية في الشركة أقل 2.0 (منخفضة) مقابل الفرضية البديلة. أن متوسط درجة الإجابة حول العبارات المتعلقة بواقع فاعلية القرارات الإدارية في الشركة أكبر 2.0(عالية) تم إجراء اختبار t وحيث إن قيمة الاختبار المقابلة إلى العبارات 2 و 4 و 6 أقل من قيمة t الجدولية بدرجة حرية 39 ومستوى معنوية 0.05، والتي قيمتها تساوي 1.64 مما يشير إلى إنخفاض درجة فاعلية القرارات الإدارية المذكورة في الشركة (2.0 أو أقل) بينما يلاحظ أن قيمة الاختبار المقابلة إلى العبارات 1 و 3 و 5 أكبر من قيمة t الجدولية بدرجة حرية 39 ومستوى معنوية 0.05 والتي قيمتها تساوي 1.64 مما يشير إلى إرتفاع درجة فاعلية القرارات الإدارية المذكورة في الشركة(أكبر من 2.0).

جدول رقم (32) نتائج اختبار t لمتوسط درجة واقع فاعلية القرارات الإدارية في الشركة:

متوسط العينة	الانحراف المعياري للعينة	95٪ فترة ثقة لمتوسط المجتمع		الفرضية الصفرية	الفرضية البديلة	اختبار t	الجدولية t	مستوى المعنوية
		الحد الأدنى	الحد الأعلى					
2.00	0.24	1.93	2.08	المتوسط =2.0	المتوسط > 2.0	0.11	1.64	0.457

الجدول رقم (32) يبين أن متوسط إجابة أفراد العينة حول درجة فاعلية القرارات الإدارية في الشركة يساوي 2.00(متوسط) بانحراف معياري 0.24 وأن 95 ٪ فترة ثقة لمتوسط درجة فاعلية القرارات الإدارية في الشركة يتراوح بين (1.93 – 2.08). ولإختبار الفرضية التي تنص على أن متوسط درجة فاعلية القرارات الإدارية في الشركة أكبر من 2.0 (عالية).

تم استخدام اختبار t. وحيث إن قيمة t المحسوبة يساوي 0.11 وهي أقل من قيمة t الجدولية بدرجة حرية 39 ومستوى معنوية 0.05، والتي قيمتها يساوي 1.64 مما يشير إلى أن درجة فاعلية القرارات الإدارية في الشركة منخفضة (2.0 أو أقل).

السؤال التاسع: بين درجة اهتمام الإدارة بمعايير القرار الفعال والرشيد في شركتم.

جدول رقم (33) إجابات أفراد العينة حول درجة اهتمام الإدارة بمعايير القرار الفعال والرشيد في الشركة:

ت	العبارات	عالية (1)		متوسطة (2)		منخفضة (3)	
		العدد	النسبة ٪	العدد	النسبة ٪	العدد	النسبة ٪
1	معيار القبول	9	22.5	25	62.5	6	15.0
2	معيار الكفاءة	17	42.5	19	47.5	4	10.0
3	معيار السلامة	3	7.5	6	15.0	31	77.5
4	معيار تحقيق الهدف	11	27.5	23	57.5	6	15.0
5	المثالية في القرار	3	7.5	18	45.0	19	47.5
6	فعالية التطبيق	3	7.5	27	67.5	10	.052

يلاحظ من الجدول السابق أنه يمكن ترتيب درجة اهتمام الإدارة بمعايير القرار الفعال والرشيد في شركة الصناعات الصوفية بنى وليد، وذلك بناء على نسبة الموافقة على إهتمام إدارة الشركة بهذه المعايير(عالية، متوسطة، منخفضة) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كما يلي:

1. جاءت العبارات الخاصة بـ((معيار الكفاءة و فعالية التطبيق ومعيار القبول و معيار تحقيق الهدف)) في الترتيب الأول من حيث درجة اهتمام إدارة الشركة، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغت نسبة الموافقة على هذه العبارات (5.47– 5.67 – 62.5 – 57.5) في فئة(متوسطة) ما يشير إلى درجة اهتمام متوسطة بهده المعايير بالشركة المذكورة.
2. جاءت العبارات الخاصة بـ((معيار السلامة و المثالية في القرار)) في الترتيب الثاني من حيث درجة اهتمام إدارة الشركة وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغت نسبة الموافقة على هذه العبارات(5.77 – 47.5) في فئة(منخفضة) ما يشير إلى درجة اهتمام منخفضة بهذه المعايير بالشركة المذكورة.

جدول رقم (34) متوسط ونتائج اختبار t حول درجة اهتمام الإدارة بمعايير القرار الفعال في الشركة:

الرمز	العبارات	متوسط العينة	الانحراف المعياري للعينة	95٪ فترة ثقة لمتوسط المجتمع		اختبار t	الجدولية t	مستوى المعنوية
				الحد الأدنى	الحد الأعلى			
1	معيار القبول	2.08	0.62	1.88	2.27	0.77	1.64	0.223
2	معيار الكفاءة	2.33	0.66	2.12	2.54	3.13	1.64	0.002
3	معيار السلامة	1.30	0.61	1.11	1.49	–7.29	1.64	1.000
4	معيار تحقيق الهدف	2.13	0.65	1.92	2.33	1.22	1.64	0.115
5	المثالية في القرار	1.60	0.63	1.40	1.80	–4.00	1.64	1.000
6	فعالية التطبيق	1.83	0.55	1.65	2.00	–2.01	1.64	0.975

الجدول رقم (34) يبين متوسط إجابة أفراد عينة الدراسة حول درجة هتمام الإدارة بمعايير القرار الفعال والرشيد في الشركة. ومن الجدول يلاحظ أن متوسط الإجابة حول العبارة 3 يساوي 1.30 (أكبر من منخفض قليلا). ومتوسط الإجابة حول العبارات 5 و 6 يساوي 1.60 و 1.83 على الترتيب (أقل من متوسط قليلا)، ومتوسط الإجابة حول العبارات 1 و 4 و 2 يساوي 2.08 و 2.13 و 2.33 (أكبر من متوسط قليلا). ولإختبار الفرضية الصفرية. أن متوسط الاجابة حول العبارات المتعلقة بدرجة اهتمام الإدارة بمعايير القرار الفعال والرشيد في الشركة أقل 2.0 (منخفضة) مقابل الفرضية البديلة. أن متوسط درجة الإجابة حول العبارات المتعلقة بدرجة اهتمام الإدارة بمعايير القرار الفعال والرشيد في الشركة أكبر 2.0 (عالية).

تم إجراء اختبار t. وحيث إن قيمة الاختبار المقابلة إلى العبارة 2 أكبر من قيمة t الجدولية بدرجة حرية 39 ومستوى معنوية 0.05 والتي قيمتها تساوي 1.64 مما يشير إلى أن درجة اهتمام الإدارة بمعايير القرار الفعال والرشيد المذكورة عالية (أكبر من 2.0).

بينما يلاحظ أن قيمة الاختبار المقابلة إلى العبارات الأخرى أقل من قيمة t الجدولية بدرجة حرية 39 ومستوى معنوية 0.05 والتي قيمتها يساوي 1.64، مما يشير إلى أن درجة اهتمام الإدارة بمعايير القرار الفعال والرشيد المذكورة منخفضة (2.0 أو اقل)

جدول رقم (35) نتائج اختبار t لمتوسط درجة اهتمام الإدارة بمعايير القرار الفعال في الشركة:

متوسط العينة	الانحراف المعياري للعينة	95٪ فترة ثقة لمتوسط المجتمع		الفرضية الصفرية	الفرضية البديلة	اختبار t	الجدولية t	مستوى المعنوية
		الحد الادنى	الحد الاعلى					
1.88	0.28	1.79	1.96	المتوسط 2.0=	المتوسط 2.0 <	2.86 –	1.64	0.997

الجدول رقم (35) يبين أن متوسط إجابة أفراد العينة حول درجة اهتمام الإدارة بمعايير القرار الفعال والرشيد في الشركة يساوي 1.88 (أقل من متوسط) بانحراف معياري 0.28 وإن 95 ٪ فترة ثقة لمتوسط درجة اهتمام الإدارة بمعايير القرار الفعال والرشيد في الشركة يتراوح بين (1.79 – 1.96). ولاختبار الفرضية التي تنص على أن متوسط درجة إهتمام الإدارة بمعايير القرار الفعال والرشيد في الشركة أكبر من 2.0 (عالية) تم استخدام اختبارt. وحيث أن قيمة t المحسوبة تساوي 2.86 وهي أقل من قيمة t الجدولية بدرجة حرية 39 ومستوى معنوية 0.05 والتي قيمتها تساوي 1.64، مما يشير إلى أن درجة اهتمام الإدارة بمعايير القرار الفعال والرشيد في الشركة منخفضة(2.0 أو أقلا) .

السؤال العاشر: بين درجة اتباع أساليب المشاركة التالية في اتخاذ القرارات بشركتكم.

جدول رقم (36) إجابات أفراد العينة حول أساليب المشاركة في اتخاذ القرارات بالشركة:

ت	العبارات	عالية (1)		متوسطة (2)		منخفضة (3)	
		العدد	النسبة ٪	العدد	النسبة ٪	العدد	النسبة ٪
1	اللجان	34	85.0	5	12.5	1	2.5
2	المؤتمرات واللقاءات	5	12.5	12	30.0	23	57.5
3	الاجتماعات	25	62.5	9	22.5	6	15.0
4	اسلوب دلفي	6	15.0	10	25.0	24	60.0

يلاحظ من الجدول السابق أنه يمكن ترتيب أساليب المشاركة المتبعة في اتخاذ القرارات بشركة الصناعات الصوفية بنى وليد وذلك بناء على درجة الموافقة علي إتباع هذه الأساليب في الشركة(عالية، متوسط، منخفضة) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كما يلي:

1. جاءت العبارة الخاصة بـ ((اللجان)) في الترتيب الأول من حيث درجة اتباع هذا الأسلوب وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغت نسبة الموافقة على هذه العبارة(85) في فئة(عالية) مما يشير إلى درجة اتباع عالية لهذا الأسلوب بالشركة المذكورة.
2. جاءت العبارة الخاصة بـ ((الاجتماعات)) في الترتيب الثاني من حيث درجة اتباع هذا الأسلوب وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغت نسبة الموافقة على هذه العبارة(62.5) في فئة (عالية) مما يشير إلى درجة اتباع عالية لهذا الأسلوب بالشركة المذكورة.
3. جاءت العبارة الخاصة بـ ((المؤتمرات واللقاءات)) في الترتيب الثالث من حيث درجة إتباع هذا الأسلوب، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت

نسبة الموافقة على هذه العبارة(57.5) في فئة (منخفضة) ما يشير إلى درجة اتباع منخفضة لهذا الاسلوب بالشركة المذكورة.

4. جاءت العبارة الخاصة بـ ((اسلوب دلفي)) في الترتيب الرابع من حيث درجة اتباع هذا الأسلوب، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغت نسبة الموافقة على هذه العبارة (60.0) في فئة (منخفضة) مما يشير إلى درجة اتباع منخفضة لهذا الأسلوب بالشركة المذكورة.

جدول رقم (37) متوسط ونتائج اختبار t حول أساليب المشاركة المتبعة في اتخاذ القرارات بالشركة:

الرمز	العبارات	متوسط العينة	الانحراف المعياري للعينة	95٪ فترة ثقة لمتوسط المجتمع		اختبار t	الجدولية t	مستوى المعنوية
				الحد الأدنى	الحد الأعلى			
1	اللجان	2.83	0.45	2.68	2.97	11.69	1.64	0.000
2	المؤتمرات واللقاءات	1.55	0.71	1.32	1.78	3.98 –	1.64	1.000
3	الاجتماعات	2.48	0.75	2.23	2.71	4.00	1.64	0.000
4	اسلوب دلفي	1.55	0.75	1.31	1.79	3.80 –	1.64	1.000

الجدول رقم (37) يبين متوسط درجة إجابة أفراد عينة الدراسة حول أساليب المشاركة في اتخاذ القرارات بالشركة، ومن الجدول يلاحظ أن متوسط الإجابة حول العبارات 2 و 4 يساوي 1.55 لكل منهما (بين منخفض ومتوسط)، ومتوسط الإجابة حول العبارة 3 يساوي 2.48 (بين متوسط وعالي). ومتوسط الإجابة حول العبارة 1 يساوي 2.83 (أقل من عالي قليلا).

ولاختبار الفرضية الصفرية. أن متوسط الإجابة حول أساليب المشاركة في اتخاذ القرارات في الشركة أقل 2.0(منخفضة) مقابل الفرضية البديلة. أن متوسط درجة أساليب المشاركة في اتخاذ القرارات في الشركة أكبر 2.0(عالية) تم إجراء اختبار t .وحيث إن قيمة الاختبار المقابلة إلى العبارات 2 و 4 اقل من

قيمة t الجدولية بدرجة حرية 39 ومستوى معنوية 0.05 والتي قيمتها تساوي 1.64 مما يشير إلى أن درجة اتباع الأساليب المذكورة منخفضة (2.0 أو أقل).

بينما يلاحظ أن قيمة الاختبار المقابلة إلى العبارات1 و 3 أكبر من قيمة t الجدولية بدرجة حرية 39 ومستوى معنوية 0.05 والتي قيمتها تساوي 1.64،مما يشير إلى أن درجة اتباع الأساليب المذكورة عالية(أكبر من 2.0).

جدول رقم (38) نتائج اختبار t لمتوسط درجة أساليب المشاركة المتبعة في اتخاذ القرارات بالشركة:

متوسط العينة	الانحراف المعياري للعينة	95٪ فترة ثقة لمتوسط المجتمع		الفرضية الصفرية	الفرضية البديلة	اختبار t	الجدولية t	مستوى المعنوية
		الحد الأدنى	الحد الأعلى					
2.10	0.22	2.03	2.17	المتوسط =2.0	المتوسط < 2.0	2.90	1.64	0.003

الجدول رقم(38) يبين أن متوسط إجابة أفراد العينة حول أساليب المشاركة المتبعة في اتخاذ القرارات بالشركة يساوي 2.10 (أكبر من متوسط قليلا) بإنحراف معياري 0.22، وأن95 ٪ فترة ثقة لمتوسط درجة أساليب المشاركة في اتخاذ القرارات في الشركة يتراوح بين(2.03 – 2.17)، ولاختبار الفرضية التي تنص على أن متوسط درجة أساليب المشاركة في اتخاذ القرارات في الشركة أكبر من 2.0 (عالية).

تم استخدام اختبار t. وحيث إن قيمة t المحسوبة تساوي 2.90 وهي أكبر من قيمة t الجدولية بدرجة حرية 39 ومستوى معنوية 0.05 والتي قيمتها تساوي 1.64،مما يشير إلى أن درجة اتباع أساليب المشاركة في اتخاذ القرارات في الشركة عالية(أكبر من 2.0).

السؤال الحادي عشر: بين درجة اتباع الأساليب الرياضية التالية في اتخاذ القرارات في شركتكم.

جدول رقم (39) إجابات أفراد العينة حول الأساليب الرياضية المتبعة في اتخاذ القرارات في الشركة:

ت	العبارات	عالية (1)		متوسطة (2)		منخفضة (3)	
		العدد	النسبة ٪	العدد	النسبة ٪	العدد	النسبة ٪
1	تحليل التعادل	10	25.0	11	27.5	19	47.5
2	شجرة القرارات	2	5.0	6	15.0	32	80.0
3	العناصر ذات الأوزان المرجحة	1	2.5	4	10.0	35	87.5

يلاحظ من الجدول السابق أنه يمكن ترتيب الأساليب الرياضية المتبعة في اتخاد القرارات بشركة الصناعات الصوفية بنى وليد وذلك بناء على درجة الموافقة على اتباع هذه الأساليب بالشركة(عالية، متوسطة، منخفضة) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كما يلي:

1. جاءت العبارة الخاصة بـ ((تحليل التعادل)) في الترتيب الأول من حيث درجة اتباعها في الشركة في فئة(منخفضة) وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغت نسبة الموافقة على هذه العبارة (47.5) مما يشير إلى انخفاض درجة اتباع هذا الأسلوب في الشركة المذكورة.
2. جاءت العبارة الخاصة بـ ((شجرة القرارات)) في الترتيب الثاني من حيث درجة اتباعها في الشركة في فئة(منخفضة) وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغت نسبة الموافقة على هذه العبارة(80) مما يشير إلى انخفاض درجة اتباع هذا الأسلوب في الشركة المذكورة.
3. جاءت العبارة الخاصة بـ ((العناصر ذات الأوزان المرجحة)) في الترتيب الثالث من حيث درجة اتباعها في الشركة في فئة(منخفضة) وذلك من وجهة نظر

أفراد عينة الدراسة، حيث بلغت نسبة الموافقة على هذه العبارة(87.5) مما يشير إلى انخفاض درجة اتباع هذا الأسلوب في الشركة المذكورة بنسبة كبيرة جداً.

جدول رقم (40) متوسط ونتائج اختبار t حول الأساليب الرياضية المتبعة في اتخاذ القرارات في الشركة:

الرمز	العبارات	متوسط العينة	الانحراف المعياري للعينة	95٪ فترة ثقة لمتوسط المجتمع		اختبار t	الجدولية t	مستوى المعنوية
				الحد الادنى	الحد الاعلى			
1	تحليل التعادل	1.77	0.83	1.51	2.04	1.71 –	1.64	0.952
2	شجرة القرارات	1.25	0.54	1.08	1.42	8.74 –	1.64	1.000
3	العناصر ذات الأوزان المرجحة	1.15	0.43	1.01	1.29	– 12.60	1.64	1.000

الجدول رقم(40) يبين متوسط درجة إجابة أفراد عينة الدراسة حول اتباع الأساليب الرياضية في اتخاذ القرارات في الشركة. ومن الجدول يلاحظ أن متوسط الإجابة حول العبارات 2 و3 يساوي 1.25 و 1.15 على الترتيب (أكبر من منخفض قليلا). ومتوسط الإجابة حول العبارة1 يساوي 1.77 (أقل من متوسط قليلا).

ولاختبار الفرضية الصفرية. أن متوسط درجة الإجابة حول العبارات المتعلقة بالأساليب الرياضية المتبعة في اتخاذ القرارات في الشركة أقل 2.0 (منخفضة) مقابل الفرضية البديلة. أن متوسط درجة الإجابة حول العبارات المتعلقة بالأساليب الرياضية المتبعة في اتخاذ القرارات في الشركة أكبر 2.0 (عالية).

تم إجراء اختبار t.وحيث إن قيمة الاختبار المقابلة إلى جميع العبارات أقل من قيمة t الجدولية بدرجة حرية 39 ومستوى معنوية 0.05، والتي قيمتها تساوي

1.64، مما يشير إلى اخفاض درجة اتباع الأساليب الرياضية في اتخاذ القرارات في الشركة(2.0 أو أقل).

جدول رقم(41 يوضح) اختبار t لمتوسط درجة الأساليب الرياضية المتبعة في اتخاذ القرارات في الشركة:

متوسط العينة	الانحراف المعياري للعينة	95٪ فترة ثقة لمتوسط المجتمع		الفرضية الصفرية	الفرضية البديلة	اختبار t	الجدولية t	مستوى المعنوية
		الحد الادنى	الحد الاعلى					
1.39	0.42	1.26	1.53	المتوسط =2.0	المتوسط > 2.0	9.17–	1.64	1.000

الجدول رقم(41) يبين أن متوسط إجابة أفراد العينة حول درجة اتباع الأساليب الرياضية في اتخاذ القرارات في الشركة يساوي 1.39 (أكبر من منخفض قليلا) بانحراف معياري 0.42، وأن 95 ٪ فترة ثقة لمتوسط درجة اتباع الأساليب الرياضية في اتخاذ القرارات في الشركة يتراوح بين(1.26 – 1.53). ولاختبار الفرضية التي تنص على أن متوسط درجة اتباع الأساليب الرياضية في اتخاذ القرارات في الشركة أكبر من 2.0(عالية).

تم استخدام اختبار t. وحيث إن قيمة t المحسوبة تساوي 9.17 وهي أقل من قيمة t الجدولية بدرجة حرية 39 ومستوى معنوية 0.05، والتي قيمتها تساوي 1.64 مما يشير إلى انخفاض درجة اتباع الأساليب الرياضية في اتخاذ القرارات في الشركة (2.0 أو أقل).

السؤال الثاني عشر: ما معوقات القرار الفعال في شركتكم؟

جدول رقم (42) إجابات أفراد العينة حول معوقات القرار الفعال في الشركة:

ت	العبارات	موافق (1)		الي حدما (2)		غير موافق (3)	
		العدد	النسبة ٪	العدد	النسبة ٪	العدد	النسبة ٪
1	عدم اتباع المنهج العلمي لحل المشكلات	36	90.0	3	7.5	1	2.5
2	قلة مشاركة العاملين	34	85.0	4	10.0	2	5.0
3	قلة كفاءة نظام المعلومات الادارية	36	90.0	3	7.5	1	2.5
4	المركزية الشديدة وسيطرة الروتين	35	87.5	4	10.0	1	2.5
5	عدم وضوح الاستراتيجيات والاهداف	2	5.0	5	12.5	33	82.5
6	سيطرة ظاهرة التردد وهروب المديرين من القرارات الصعبة	30	75.0	6	15.0	4	10.0
7	انشغال المسؤولين بمصالحهم الخاصة	18	45.0	12	30.0	10	25.0
8	ضعف برامج التنمية الإدارية	15	37.5	13	32.5	12	30.0
9	قلة الإمكانيات المالية والمادية	1	2.5	4	10.0	35	87.5
10	إهمال دراسة وتحليل الظروف البيئية المحيطة	34	85.0	5	12.5	1	2.5

يلاحظ من الجدول السابق أنه يمكن ترتيب معوقات فاعلية القرارات في شركة الصناعات الصوفية بنى وليد وذلك بناء على نسبة إعاقتها لفاعلية القرارات بالشركة (موافق، إلى حد ما، غير موافق)، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كما يلي:

1. جاءت العبارات الخاصة بـ((عدم اتباع المنهج العلمي لحل المشكلات و قلة كفاءة نظام المعلومات الإدارية والمركزية الشديدة وسيطرة الروتين)) في الترتيب الأول من حيث درجة إعاقتها لفاعلية القرارات بالشركة في فئة (موافق) وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغت نسبة الموافقة على هذه العبارات على التوالي (90 – 90 – 87.5)، الأمر الذي يدل على أن هذه العبارات تعيق فاعلية القرارات بدرجة عالية جداً بالشركة المذكورة.

2. جاءت العبارات الخاصة بـ((قلة مشاركة العاملين و ضعف برامج التنمية الإدارية)) في الترتيب الثاني من حيث درجة إعاقتها لفاعلية القرارات بالشركة في فئة (موافق) وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغت نسبة الموافقة على هذه العبارات على التوالي(45 – 37.5) الأمر الذي يدل على أن هذه العبارات تعيق فاعلية القرارات بدرجة متوسطة بالشركة المذكورة.
3. جاءت العبارات الخاصة بـ ((انشغال المسؤولين بمصالحهم الخاصة قلة مشاركة العاملين و إهمال دراسة وتحليل الظروف البيئية المحيطة و سيطرة ظاهرة التردد وهروب المديرين من القرارات الصعبة)) في الترتيب الثالث من حيث درجة إعاقتها لفاعلية القرارات بالشركة في فئة(موافق) وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغت نسبة الموافقة على هذه العبارات على التوالي(85–85– 75)، الأمر الذي يدل على أن هذه العبارات تعيق فاعلية القرارات بدرجة عالية بالشركة المذكورة.
4. جاءت العبارات الخاصة بـ((عدم وضوح الاستراتيجيات والأهداف وقلة الإمكانيات المالية والمادية)) في الترتيب الرابع من حيث درجة إعاقتها لفاعلية القرارات بالشركة في فئة(موافق) وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغت نسبة الموافقة على هذه العبارات على التوالي(5.82 – 5.87) الأمر الذي يدل على أن هذه العبارات تعيق فاعلية القرارات بدرجة منخفضة بالشركة المذكورة.

جدول رقم (43) متوسط ونتائج اختبار t حول معوقات القرار الفعال في الشركة:

الرمز	العبارات	متوسط العينة	الانحراف المعياري للعينة	95% فترة ثقة لمتوسط المجتمع		اختبار t	الجدولية t	مستوى المعنوية
				الحد الادنى	الحد الاعلى			
1	عدم اتباع المنهج العلمي لحل المشكلات	2.88	0.40	2.75	3.00	13.69	1.64	0.000
2	قلة مشاركة العاملين	2.80	0.52	2.63	2.97	9.80	1.64	0.000
3	قلة كفاءة نظام المعلومات الادارية	2.88	0.40	2.75	3.00	13.69	1.64	0.000
4	المركزية الشديدة وسيطرة الروتين	2.85	0.43	2.71	2.99	12.60	1.64	0.000
5	عدم وضوح الاستراتيجيات والاهداف	1.23	0.53	1.06	1.39	9.24 –	1 64	1.000
6	سيطرة ظاهرة التردد وهروب المديرين من القرارات الصعبة	2.65	0.66	2.44	2.86	6.21	1.64	0.000
7	انشغال المسئولين بمصالحهم الخاصة	2.20	0.82	1.94	2.46	1.54	1.64	0.066
8	ضعف برامج التنمية الادارية	2.08	0.83	1.81	2.34	0.57	1.64	0.285
9	قلة الامكانيات المالية والمادية	1.15	0.43	1.01	1.29	12.60 –	1.64	1.000
10	اهمال دراسة وتحليل الظروف البيئية المحيطة	2.83	0.45	2.68	2.97	11.69	1.64	0.000

الجدول رقم (43) يبين متوسط درجة إجابة أفراد عينة الدراسة حول معوقات القرار الفعال في الشركة. ومن الجدول يلاحظ أن متوسط الإجابة حول العبارات 9 و5 يساوي 1.15 و 1.23 على الترتيب(أكبر من منخفض قليلا)، ومتوسط الإجابة حول العبارات 8 و7 تساوي 2.08 و2.20 على الترتيب(أكبر من متوسط قليلا)، ومتوسط الإجابة حول العبارات 6 و2 و 10 و 4 و 1 و 3 يساوي 2.65 و 2.80 و 2.83 و 2.85 و 2.88 و 2.88 على الترتيب(أقل من عالي قليلا).

ولاختبار الفرضية الصفرية. أن متوسط درجة الإجابة حول العبارات المتعلقة بمعوقات القرار الفعال في الشركة أقل 2.0 (منخفضة) مقابل الفرضية البديلة. أن متوسط درجة الإجابة حول العبارات المتعلقة بمعوقات القرار الفعال في الشركة أكبر 2.0 (عالية).

تم إجراء اختبار t.وحيث إن قيمة الاختبار المقابلة إلى العبارات 5 و7 و 8 و 9 اقل من قيمة t الجدولية بدرجة حرية 39 ومستوى معنوية 0.05 والتي قيمتها تساوي 1.64 مما يشير إلى انخفاض درجة معوقات القرار الفعال المذكورة في الشركة بنسبة منخفضة (2.0 أو اقل).

بينما يلاحظ أن قيمة الاختبار المقابلة إلى العبارات الأخرى أكبر من قيمة t الجدولية بدرجة حرية 39 ومستوى معنوية 0.05،والتي قيمتها تساوي 1.64، مما يشير إلى ارتفاع درجة معوقات القرار الفعال المذكورة في الشركة بنسبة عالية (أكبر من 2.0).

جدول رقم (44) نتائج اختبار t لمتوسط درجة معوقات القرار الفعال في الشركة:

متوسط العينة	الانحراف المعياري للعينة	95٪ فترة ثقة لمتوسط المجتمع		الفرضية الصفرية	الفرضية البديلة	اختبار t	الجدولية t	مستوى المعنوية
		الحد الأدنى	الحد الأعلى					
2.35	0.19	2.29	2.41	المتوسط =2.0	المتوسط < 2.0	11.52	1.64	0.000

الجدول رقم (44) يبين أن متوسط درجة إجابة أفراد العينة حول معوقات القرار الفعال في الشركة يساوي 2.35 (أكبر من متوسط) بانحراف معياري 0.19، وأن 95 ٪ فترة ثقة لمتوسط درجة معوقات القرار الفعال في الشركة يتراوح بين(2.29 – 2.41) ولاختبار الفرضية. التي تنص على أن متوسط درجة معوقات القرار الفعال في الشركة أكبر من 2.0 (عالية) تم استخدام اختبار t. وحيث أن قيمة t المحسوبة تساوي 11.52 وهي أكبر من قيمة t الجدولية بدرجة حرية39 ومستوى معنوية 0.05 والتي قيمتها تساوي 1.64 مما يشير إلى ارتفاع درجة معوقات القرار الفعال في الشركة بنسبة عالية (أكبر من 2.0).

السؤال الثالث عشر: لزيادة فاعلية القرارات بشركتكم بين درجة موافقتك على النقاط التالية:

جدول رقم (45) إجابات أفراد العينة حول عوامل زيادة فاعلية القرارات في الشركة:

ت	العبارات	عالية (1)		متوسطة (2)		منخفضة (3)	
		العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %
1	اتباع المنهج العلمي لحل المشكلات	38	95.0	2	5.0	0	0.0
2	ضمان التعاون بين الأفراد في تنفيذ القرار	27	67.5	13	32.5	0	0.0
3	التمعن في القرار قبل اتخاذه	36	90.0	4	10.0	0	0.0
4	عدم التخوف من القرار بحجة الخوف من التغييرات المحتملة	36	90.0	4	10.0	0	0.0
5	متابعة نتائج القرار حتى لاتنحرف عن الهدف	38	95.0	2	5.0	0	0.0
6	تحديد الهدف المطلوب الوصول ٱليه بدقة	38	95.0	2	5.0	0	0.0
7	تنمية مهارات وقدرات المديرين	37	92.5	3	7.5	0	0.0
8	دراسة وتحليل البيئة المحيطة	34	85.0	4	10.0	2	5.0
9	تفويض السلطات	29	72.5	8	20.0	3	7.5
10	وجود نظام معلومات فعال	36	90.0	3	7.5	1	2.5
11	مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات	38	95.0	2	5.0	0	0.0

يلاحظ من الجدول السابق أنه يمكن ترتيب العوامل التي تساهم في زيادة فاعلية القرارات في شركة الصناعات الصوفية بنى وليد، وذلك بناء على نسبة مساهمة هذه العوامل في زيادة فاعلية القرارات بالشركة(عالية، متوسطة، منخفضة) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كما يلي :

1. جاءت العبارات الخاصة بـ ((اتباع المنهج العلمي لحل المشكلات ومتابعة نتائج القرار حتى لا تنحرف عن الهدف و تحديد الهدف المطلوب الوصول إليه بدقة و مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات و تنمية مهارات وقدرات المديرين)) في الترتيب الأول من حيث درجة مساهمتها في زيادة فاعلية القرارات بالشركة في فئة(عالية) وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغت نسبة

الموافقة على هذه العبارة على التوالي(95 – 95 – 95 – 95 – 92.5). مما يشير إلى مساهمة هذه العوامل بدرجة عالية جدا في زيادة فاعلية القرارات بالشركة المذكورة.

2. جاءت العبارات الخاصة بـ ((التمعن في القرار قبل اتخاذه و عدم التخوف من القرار بحجة الخوف من التغييرات المحتملة ووجود نظام معلومات فعال و دراسة وتحليل البيئة المحيطة)) في الترتيب الثاني من حيث درجة مساهمتها في زيادة فاعلية القرارات بالشركة في فئة(عالية) وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغت نسبة الموافقة على هذه العبارة على التوالي (90 – 90 – 90 – 85) مما يشير إلى مساهمة هذه العوامل بدرجة عالية في زيادة فاعلية القرارات بالشركة المذكورة.

3. جاءت العبارات الخاصة بـ ((تفويض السلطات و ضمان التعاون بين الأفراد في تنفيذ القرار)) في الترتيب الثالث من حيث درجة مساهمتها في زيادة فاعلية القرارات بالشركة في فئة(عالية)وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغت نسبة الموافقة على هذه العبارة على التوالي(72.5 – 5.67) مما يشير إلى مساهمة هذه العوامل بدرجة عالية في زيادة فاعلية القرارات بالشركة المذكورة ولكن بنسبة أقل من العبارات سالفة الذكر.

جدول رقم (46) متوسط ونتائج اختبار t لعوامل زيادة فاعلية القرارات في الشركة:

الرمز	العبارات	متوسط العينة	الانحراف المعياري للعينة	95% فترة ثقة لمتوسط المجتمع		اختبار t	الجدولية t	مستوى المعنوية
				الحد الأدنى	الحد الأعلى			
1	اتباع المنهج العلمي لحل المشكلات	2.95	0.22	2.88	3.02	27.22	1.64	0.000
2	ضمان التعاون بين الأفراد في تنفيذ القرار	2.67	0.47	2.52	2.83	9.00	1.64	0.000
3	التمعن في القرار قبل اتخاذه	2.90	0.30	2.80	3.00	18.73	1.64	0.000
4	عدم التخوف من القرار بحجة الخوف من التغييرات المحتملة	2.90	0.30	2.80	3.00	18.73	1.64	0.000
5	متابعة نتائج القرار حتى لاتنحرف عن الهدف	2.95	0.22	2.88	3.02	27.22	1.64	0.000
6	تحديد الهدف المطلوب الوصول اليه بدقة	2.95	0.22	2.88	3.02	27.22	1.64	0.000
7	تنمية مهارات وقدرات المديرين	2.92	0.27	2.84	3.01	21.93	1.64	0.000
8	دراسة وتحليل البيئة المحيطة	2.80	0.52	2.63	2.97	9.80	1.64	0.000
9	تفويض السلطات	2.65	0.62	2.45	2.85	6.61	1.64	0.000
10	وجود نظام معلومات فعال	2.88	0.40	2.75	3.00	13.69	1.64	0.000
11	مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات	2.95	0.22	2.88	3.02	27.22	1.64	0.000

الجدول رقم (46) يبين متوسط درجة إجابة أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بعوامل زيادة فاعلية القرارات في الشركة. ومن الجدول يلاحظ أن متوسط الإجابة حول العبارات يتراوح بين 2.67 للعبارة 2(أقل من عالي)، 2.95 للعبارات 1 و 5 و 6 و11(أقل من عالي قليلا) ولاختبار الفرضية الصفرية. أن متوسط درجة الإجابة حول العبارات المتعلقة بعوامل زيادة فاعلية القرارات في الشركة أقل 2.0 (منخفضة) مقابل الفرضية البديلة. أن متوسط درجة الإجابة حول العبارات المتعلقة بعوامل زيادة فاعلية القرارات في الشركة أكبر 2.0(عالية).

تم إجراء اختبار t .وحيث إن قيمة الاختبار المقابلة إلى جميع العبارات أكبر من قيمة t الجدولية بدرجة حرية 39 ومستوى معنوية 0.05 والتي قيمتها تساوي 1.64 مما يشير إلى أن العبارات المذكورة تساهم بدرجة كبيرة في زيادة فاعلية القرارات بالشركة (أكبر من 2.0).

جدول رقم (47) نتائج اختبار t لمتوسط درجة عوامل زيادة فاعلية القرارات في الشركة:

متوسط العينة	الانحراف المعياري للعينة	95٪ فترة ثقة لمتوسط المجتمع		الفرضية الصفرية	الفرضية البديلة	اختبار t	الجدولية t	مستوى المعنوية
		الحد الادنى	الحد الاعلى					
2.87	0.16	2.82	2.92	المتوسط =2.0	المتوسط > 2.0	35.24	1.64	0.000

الجدول رقم (47) يبين أن متوسط إجابة أفراد العينة حول عوامل زيادة فاعلية القرارات في الشركة يساوي 2.87 (أقل من عالي) بانحراف معياري 0.16 وأن 95 ٪ فترة ثقة لمتوسط درجة عوامل زيادة فاعلية القرارات في الشركة يتراوح بين (2.82 – 2.92) ولاختبار الفرضية التي تنص على أن متوسط درجة عوامل زيادة فاعلية القرارات في الشركة أكبر من 2.0 (عالية) تم استخدام اختبارt. وحيث إن قيمة t المحسوبة تساوي2.24 وهي أكبر من قيمة t الجدولية بدرجة حرية 39 ومستوى معنوية 0.05، والتي قيمتها تساوي 1.64 مما يشير إلى مساهمة العوامل المذكورة بدرجة عالية في زيادة فاعلية القرارات في الشركة.

3. دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة (الفرضيات):-

الفرضية الأولى: العلاقة بين برامج التنمية الإدارية و فاعلية القرارات.

الجدول رقم (48) معامل ارتباط سبيرمان بين برامج التنمية الإدارية وفاعلية القرارات ومستوى معنوية الارتباط:

فاعلية القرارات	ارتباط سبيرمان	اختبار t	مستوى المعنوية
برامج التنمية الإدارية	0.470	3.278	0.002

الجدول(48) يبين ارتباط سبيرمان بين برامج التنمية الإدارية و فاعلية القرارات ونتائج اختبار t لاختبار معنوية قيمة الارتباط ومستوى المعنوية. ومن الجدول يلاحظ أن قيمة ارتباط سبيرمان بين برامج التنمية الإدارية و فاعلية القرارات تساوي 0.470، مما يشير إلى وجود علاقة طردية بين هذين المتغيرين وأن مستوى الدلالة يساوي 0.002 وهي قيمة دالة إحصائيا مما يشير إلى معنوية العلاقة الطردية بين برامج التنمية الإدارية و فاعلية القرارات، و أن برامج التنمية الإدارية تساهم في رفع فاعلية القرارات كما أن انخفاض برامج التنمية الإدارية يؤدي إلى تدني فاعلية القرارات.

الفرضية الثانية: العلاقة بين اتباع الأساليب العلمية لإعداد برامج التنمية و فاعلية القرارات.

الجدول رقم (49) معامل ارتباط سبيرمان بين اتباع الأساليب العلمية لإعداد برامج التنمية و فاعلية القرارات ومستوى معنوية الإرتباط:

فاعلية القرارات	ارتباط سبيرمان	اختبار t	مستوى المعنوية
اتباع الأساليب العلمية لإعداد برامج التنمية	0.563	4.198	0.000

الجدول (49) يبين ارتباط سبيرمان بين اتباع الأساليب العلمية لإعداد برامج التنمية وفاعلية القرارات ونتائج اختبار t لاختبار معنوية قيمة الارتباط ومستوى المعنوية. ومن الجدول يلاحظ أن قيمة ارتباط سبيرمان بين اتباع الأساليب العلمية لإعداد برامج التنمية و فاعلية القرارات تساوي 0.563 مما يشير إلى وجود علاقة طردية بين هذين المتغيرين وأن مستوى الدلالة يساوي 0.000 وهي قيمة دالة احصائيا مما يشير إلى معنوية العلاقة الطردية بين اتباع الأساليب العلمية لإعداد برامج التنمية و فاعلية القرارات، وأن اتباع الأساليب العلمية لإعداد برامج التنمية يساعد في رفع فاعلية القرارات كما أن عدم اتباع الأساليب العلمية لإعداد برامج التنمية يؤدي إلى تدني فاعلية القرارات.

الفرضية الثالثة: العلاقة بين توفر الإمكانيات المادية والمالية و فاعلية برامج التنمية الإدارية.

الجدول رقم (50) معامل ارتباط سبيرمان بين توفر الإمكانيات المالية والمادية فاعلية برامج التنمية الإدارية ومستوى معنوية الارتباط:

فاعلية برامج التنمية الادارية	ارتباط سبيرمان	اختبار t	مستوى المعنوية
توفر الإمكانيات المادية والمالية	0.425	2.892	0.006

الجدول (50) يبين ارتباط سبيرمان بين توفرالإمكانيات المادية والمالية و فاعلية برامج التنمية الإدارية ونتائج اختبار t لاختبار معنوية قيمة الارتباط ومستوى المعنوية. ومن الجدول يلاحظ أن قيمة ارتباط سبيرمان بين توفر الإمكانيات المادية والمالية و فاعلية برامج التنمية الإدارية تساوي 0.425 مما يشير إلى وجود علاقة طردية بين هذين المتغيرين وأن مستوى الدلالة يساوي 0.006 وهي قيمة دالة إحصائيا مما يشير إلى معنوية العلاقة الطردية بين توفر الإمكانيات المادية والمالية و فاعلية برامج التنمية الإدارية،و أن توفر الإمكانيات المادية والمالية يساعد رفع فاعلية برامج التنمية الإدارية كما أن عدم توفر الإمكانيات المادية

والمالية يؤدي إلى تدني فاعلية برامج التنمية الإدارية وبالتالي تنعكس سلبا على فاعلية القرارات.

المبحث الثالث

النتائج والتوصيات

أولا: النتائج.

ثانيا: التوصيات.

1) النتائج:

من خلال دراستنا لموضوع أثر برامج التنمية الإدارية على فاعلية القرارات بشركة الصناعات الصوفية بني وليد، ومن خلال الدراسة الميدانية وتحليل البيانات وتفسيرها تم التوصل إلى النتائج التالية:

أولا: النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات:-

1. وجود علاقة طردية بين برامج التنمية الإدارية وفاعلية القرارات فمن خلال (تنمية المديرين، وتنمية وتطوير النظم المتعلقة بالموارد البشرية وتنمية وتطوير الهيكل التنظيمي، وتوفير المناخ التنظيمي الجيد، وتبسيط إجراءات وأنظمة العمل، ودراسة وتحليل البيئة المحيطة) تزداد فاعلية القرارات، وبذلك يصل الباحث لإثبات الفرضية الأولى، والجدول رقم (42– 43– 44– 48) يوضح ذلك.
2. أظهرت النتائج أن إدارة الشركة تبتعد عن إتباع الأساليب العلمية في إعداد برامج التنمية الإدارية، وبذلك يصل الباحث لإثبات الفرضية الثانية، والجدول رقم(9– 18– 24) يوضح ذلك.
3. كشفت النتائج أن إدارة الشركة تتوفر لديها الإمكانيات المالية والمادية مع قناعة الإدارة العليا بتخصيص جزء من الموارد للإنفاق في مجال التنمية، وبذلك يصل الباحث لإثبات الفرضية الثالثة، والجدول رقم(9– 10– 11) يوضح ذلك.

ثانيا: النتائج المتعلقة بالأهداف:-

1. أظهرت النتائج أن العاملين بالشركة لديهم الوعي التام بأهمية التنمية الإدارية ودورها في زيادة فاعلية القرارات، والجدول رقم(9- 24- 27) يوضح ذلك.
2. كشفت النتائج أن برامج التنمية الإدارية بالشركة ضعيفة، ويمكن عرض أسباب ضعف هذه البرامج كما يلي:

أ. غياب التخطيط المسبق لبرامج التنمية الإدارية.

ب. قلة كفاءة نظام المعلومات الإدارية.

ج. قصور الاهتمام بإعداد البحوث والدراسات وخاصة في مجال الإدارة.

د. عدم وجود رؤية ورسالة واضحة ومحددة للشركة.

ه. عدم شمولية التنمية الإدارية.

و. قصور الاهتمام بالتنمية الذاتية للمديرين.

والجدول رقم(9- 24- 25 – 28) يوضح ذلك.

3. أظهرت النتائج أن إدارة الشركة تركز على إستراتيجية القوة كإستراتيجية رئيسة للتنمية وإهمال استراتيجيات: المشاركة والتوعية والتثقيف والإستراتيجية متعددة الأبعاد، والجدول رقم (18- 19- 20) يوضح ذلك.
4. أظهرت النتائج أن إدارة الشركة تهتم بتنمية المديرين مع إهمال عناصر التنمية الإدارية التالية:

أ. تنمية وتطوير الهيكل التنظيمي.

ب. تطوير النظم المتعلقة بالموارد البشرية.

ج. دراسة وتحليل الظروف البيئية المحيطة.

د. توفير المناخ التنظيمي الجيد.

ه. تنشيط إجراءات وأنظمة العمل.

والجدول رقم (21– 22– 23) يوضح ذلك.

5. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك معوقات تعوق أو تحد من نجاح برامج التنمية الإدارية في تحقيق أهدافها ومن الممكن عرض هذه المعوقات كما يلي:

أ. المعوقات التنظيمية.

ب. المعوقات التكنولوجية والجدول رقم (27– 28– 29) يوضح ذلك.

6. كشفت النتائج أن إدارة الشركة تركز على أسلوب اللجان والاجتماعات وإهمال الأساليب الأخرى للمشاركة في اتخاذ القرارات، والجدول رقم(36– 37– 38) يوضح ذلك.

7. أظهرت النتائج أن إدارة الشركة تبتعد عن استخدام الأساليب الرياضية في اتخاذ القرارات، والجدول رقم (33– 39– 42) يوضح ذلك.

8. من أهم معوقات فاعلية القرارات مايلي:–

أ. قلة إتباع المنهج العلمي لحل المشكلات.

ب. ضعف برامج التنمية الإدارية.

ج. المركزية الشديدة وقلة تفويض السلطات.

د. إهمال دراسة وتحليل البيئة المحيطة.

ه. قلة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

و. انشغال المسؤولين بمصالحهم الخاصة.

ز. سيطرة ظاهرة التردد وهروب المديرين من القرارات الصعبة.

والجدول رقم (42– 43– 44) يوضح ذلك.

ثالثا: النتائـج العامة:-

كشفت الدراسة عن بعض النتائج العامة والتي يمكن عرضها كما يلي:

1. إن القيادة الإدارية بالشركة تستفيد من أخطاء الماضي وتتجنب عدم الوقوع فيها ثانية، والجدول رقم (30- 31- 32) يوضح ذلك.
2. قلة اهتمام إدارة الشركة بعامل الوقت وبمعايير القرار الفعال والرشيد، والجدول رقم (30- 31- 32- 33) يوضح ذلك.
3. تحتاج القيادات الإدارية لتنمية المهارات الفنية بدرجة أكبر من المهارات الإدارية والإنسانية، وذلك لطبيعة النشاط الإنتاجي بالشركة، والجدول رقم (15- 16- 17) يوضح ذلك.
4. ضعف نظام الأمن والسلامة المهنية وتدني مستوى الخدمات الصحية بالشركة، والجدول رقم (12- 13- 14) يوضح ذلك.

2) التوصيـــات:-

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها يوصي الباحث بعدة توصيات نأمل أن يكون لها دور فعال في إبراز أهمية برامج التنمية الإدارية في زيادة فاعلية القرارات بشركة الصناعات الصوفية بني وليد، ومن أهم تلك التوصيات مايلي:

1. زيادة الاهتمام ببرامج التنمية الإدارية والتأكيد على دورها في زيادة فاعلية القرارات.
2. تفعيل برامج التنمية الإدارية من خلال الآتي:

أ. الاعتماد على التخطيط المسبق لبرامج التنمية الإدارية.

ب. زيادة كفاءة نظام المعلومات الإدارية وذلك من خلال:

- بناء قاعدة بيانات الكترونية.
- الاعتماد على شبكة المعلومات الدولية (الانترنت).
- اعتماد نظام الأرشيف الالكتروني.
- تجديد وتحديث أجهزة الحاسب الآلي.
- إعداد دورات تدريبية في مجال نظم المعلومات.

ج. الاهتمام بإعداد البحوث والدراسات وخاصة في مجال الإدارة.

د. تبني رؤية ورسالة واضحة ومحددة.

ه. شمولية التنمية الإدارية لكافة عناصرها.

و. الاهتمام بالتنمية الذاتية للمديرين.

ز. إسناد مهام وأنشطة التنمية الإدارية لإدارة مستقلة تتولى تخطيط برامج التنمية والإشراف عليها ومتابعتها وتقييمها.

3. تطبيق أكثر من استراتيجية للتنمية وذلك حسب أهداف التنمية الإدارية المحددة مسبقا.

4. الاهتمام بأساليب التنمية الإدارية التالية:

أ. تنميــة وتطـوير الهيكـل التنظيمــي ليكـون قـادرا علــى مواكبــة التطـور التكنولوجي.
ب. تطوير النظم المتعلقة بالموارد البشرية من(اختيار وتعيين وتدريب ونظام المرتبات والأجور والحوافز) وغيرها من النظم الأخرى.
ج. دراسة وتحليل الظروف البيئية المحيطة.
د. تبسيط إجراءات وأنظمة العمل وتوفير المناخ التنظيمي الجيد.
ه. توفير كافة مستلزمات التنمية المادية والبشرية والمعلوماتية.

5. التغلب على المعوقات التنظيمية والتكنولوجية للتنمية الإدارية.
6. استخدام الأساليب الرياضية في اتخاذ القرارات.
7. التغلب على معوقات فاعلية القرارات من خلال الآتي:

أ. إتباع اللامركزية واعتماد مبدأ تفويض السلطة للمرؤوسين.
ب. التركيز على دراسة وتحليل البيئة المحيطة.
ج. السماح بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.
د. تحقيق التوازن بين المصالح الخاصة والمصالح العامة.
ه. سيطرة ظاهرة التردد وهروب المديرين من القرارات الصعبة.
و. الاهتمام بعامل الوقت في اتخاذ القرارات.
ز. الالتزام بمعايير القرار الفعال والرشيد.

8. تكثيف الجهود لتنمية المهارات الفنية والإدارية والإنسانية للمديرين.
9. تفعيل نظام الحوافز ومنحها بناء على أسس علمية.
10. توفير مستلزمات الأمن والسلامة المهنية.
11. توفير الخدمات الصحية بمستوى جيد.
12. تجديد وتحديث المباني والأثاث المكتبي.
13. الاهتمام بالبحوث والدراسات المستقبلية.

ملحق

عينة المقابلة الشخصية مع المسؤولين بشركة الصناعات الصوفية بني وليد خلال شهر أيار 2009 م

1. رئيس مجلس الإدارة.
2. مدير إدارة الإنتاج.
3. مدير إدارة التسويق.
4. مدير الشؤون المالية.
5. رئيس قسم تخطيط الإنتاج.
6. رئيس قسم الأمن الصناعي.
7. مدير مكتب الجودة.
8. مشرف التدريب.
9. مشرف قسم النسيج.
10. رئيس قسم تخطيط وتنظيم القوى العاملة.
11. مدير لجنة التطويرات.

ملحق

أسئلة المقابلة الشخصية مع المسؤولين بشركة الصناعات الصوفية بني وليد:

1 – ما واقع التنمية الإدارية بشركتكم؟

–

–

2 – أساليب واستراتيجيات التنمية الإدارية بشركتكم.

–

–

3 – معوقات التنمية الإدارية بشركتكم.

–

–

4 – ما مقترحاتكم لنجاح التنمية الإدارية بشركتكم؟

–

–

5 – ما واقع فاعلية القرارات بشركتكم؟

–

–

6 – الأساليب الرياضية في اتخاذ القرارات بشركتكم.

–

–

7 – معوقات فاعلية القرارات بشركتكم؟

–

–

8 – ما مقترحاتكم لزيادة فاعلية القرارات بشركتكم.

–

–

دولة ليبيا
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
الاكاديميـــة الليبية / طرابلـــس
مـــدرسة العلـــوم الإداريـــة والماليـــة
قســـم الإدارة
صحيفـــة استبيـــان

أخي الكريم:

بعد التحية،،،،

يقوم الباحث بإعداد دراسة بعنوان (أثر برامج التنمية الإدارية على فاعلية القرارات) دراسة ميدانية لشركة الصناعات الصوفية بني وليد. استكمالا للحصول على درجة الماجستير في الإدارة والتنظيم. وذلك بهدف التحقق من الدور الذي تلعبه التنمية الإدارية في زيادة فاعلية القرارات، والتعرف على الفوائد التي تحققها التنمية الإدارية بالإضافة إلى تحديد الصعوبات التي قد تعوق فاعلية القرارات بالشركة.

وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة وأدبيات الفكر الإداري في مجال التنمية الإدارية وفاعلية القرارات قام الباحث بتصميم الاستبيان والذي يضعه بين أيديكم للتفضل بإبداء رأيكم في عباراته التي تغطى الأبعاد التالية:-

1. واقع التنمية الإدارية بالشركة.
2. معوقات التنمية الإدارية بالشركة
3. المهارات المطلوبة في المديرين .
4. واقع فاعلية القرارات بالشركة.
5. استراتيجيات التنمية الإدارية بالشركة

6. معايير القرار الفعال والرشيد.
7. استراتيجيات التنمية الإدارية بالشركة.
8. أساليب المشاركة في اتخاذ القرارات بالشركة.
9. أساليب التنمية الإدارية بالشركة.
10. الأساليب الرياضية لاتحاد القرارات.
11. عوامل نجاح التنمية الإدارية.
12. عوامل زيادة فاعلية القرارات.

لذا أرجو التكرم بالاطلاع على التوضيح المرفق بمعاني بعض المصطلحات والمفاهيم الواردة في الاستبيان ثم التكرم بقراءة العبارات المرتبطة بكل محور بتأني والإجابة بوضع علامة (✓) أمام العبارات التي ترونها مناسبة، علما بأن إجابتكم ستكون مهمة جدا للباحث ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين حسن تعاونكم ومتمنيين لكم التوفيق والسداد.

الباحث: حسن علي معتوق

ملحق

أولا: المفاهيم والمصطلحات المتعلقة بالدراسة:-

1. التنمية الإدارية / هي الجهود المخطط لها مسبقا من أجل تنمية وتطوير الموارد البشرية وتطوير الهياكل التنظيمية وتنمية وتطوير نظم وأساليب العمل وإجراءاته وتوفير المناخ التنظيمي المناسب لتحقيق أهداف المنظمة بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.
2. تنمية رجال الإدارة / ويقصد بها تطوير القدرات والمهارات للمديرين في جميع المستويات الإدارية لزيادة خبراتهم في مجال الإدارة واتخاذ القرارات وتأهيلهم لتولي المناصب القيادية مستقبلا.
3. الرؤية \ هي طموحات وأحلام المنظمة في المستقبل.
4. الرسالة \ الغرض أو السبب في وجود المنظمة وتركز على الأعمال الفعلية والحالية للمنظمة.
5. المهارات المطلوبة في المديرين:-

أ. المهارات الإدارية / وتعني قدرة المدير علي القيام بوظائف الإدارة بشكل فعال.

ب. المهارات الإنسانية / وتعني قدرة المدير على التعامل مع المرؤوسين وفهم السلوك الإنساني وقيادتهم لأداء الوظائف بالشكل المطلوب.

ج. المهارات الفنية / وتعني إلمام المدير بالجوانب الفنية للعمل الذي يديره والتعامل مع الأشياء المادية وتقييم أداء المرؤوسين من الناحية الفنية المتخصصة.

6. معايير القرار الفعال والرشيد:-

أ. الكفاءة / أي القدرة على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق الهدف المطلوب.

ب. القبول / أي قبول العاملين والمعنيين بتنفيذ القرار والالتزام بتقيده وتأييده.

ج. المثالية في القرار /أي اختيار القرار الذي يناسب إمكانيات المنظمة المادية والبشرية والمعلوماتية مع الاخد بعين الاعتبار عامل الوقت.

د. فاعلية التطبيق / ويقصد بذلك أن يكون القرار قابلا للتطبيق من الناحية العملية ووجود كوادر بشرية مؤهلة ونظام جيد للاتصالات لزيادة فاعلية التطبيق.

7. أسلوب دلفي / أحد أساليب اتخاذ القرارات وحل المشكلات ويعتمد هذا الأسلوب علي تحديد البدائل ومناقشتها غيابيا في اجتماع أعضائه غير موجودين وجها لوجه وتصمم قائمة أسئلة تحتوي على بدائل الحلول وترسل القائمة لكل عضو على حدا وأحد رأيه وإجابته وغالبا ما يكون أعضاء هذا الاجتماع من الخبراء المتخصصين.

ثانيا: البيانات الأولية (الشخصية الوظيفية):-

1 – الوظيفة

مدير إدارة.............. ☐ رئيس قسم.......... ☐

رئيس وحدة............ ☐ مدير مكتب.......... ☐

مشرف............... ☐

1 – الجنس

ذكر............... ☐ أنثى.................. ☐

ملحق

1 – المؤهل العلمي

دبلوم متوسط أو ثانوية ☐ دبلوم عالي................ ☐

بكالوريوس.............. ☐ ماجستير................. ☐

دكتوراه................. ☐

1 – سنوات الخبرة

أقل من 5 سنوات............. ☐ من 5 – أقل من 10 سنوات....... ☐

من 10 – أقل من 15 سنة..... ☐ من 15 – اقل من 20 سنة ...... ☐

من 20 سنة فأكثر........... ☐

1 – الدورات التدريبية في مجال الإدارة

لا توجد دورات تدريبية.... ☐ دبلوم عالي............ ☐

بكالوريوس............ ☐ ماجستير.............. ☐

دكتوراه................. ☐

ملحق

ثالثا: الأسئلة ذات العلاقة بموضوع الدراسة:

يرجى قراءة العبارات التالية جيدا ووضع علامة (✓) أمام العبارة التي تتفق مع وجهة نظرك.

س1	ما واقع تطبيق التنمية الإدارية في شركتكم؟	موافق	إلى حدما	غير موافق
1	التخطيط المسبق لبرامج التنمية الإدارية.			
2	التنمية الذاتية للمديرين.			
3	تنمية المديرين.			
4	ارتفاع الأجور و المرتبات للعاملين.			
5	قناعات الإدارة العليا بالإنفاق في مجال التنمية.			
6	وجود رؤية و رسالة واضحة و محددة للشركة.			
7	فاعلية نظام الحوافز.			
8	وجود الإمكانيات المالية.			
9	تخصيص جزء من الموارد للإنفاق في مجال التنمية.			
س2	بين درجة موافقتك على وجود العناصر التالية في شركتكم.	عالية	متوسطة	منخفضة
10	الخدمات الصحية.			
11	وسائل الأمن و السلامة المهنية.			
12	الإضاءة و التهوية.			
13	الحرارة و التكييف.			
14	المواصلات و النقل.			
س3	ما درجة حاجتك للمهارات التالية في شركتكم؟	عالية	متوسطة	منخفضة
15	المهارات الإدارية.			
16	المهارات الإنسانية.			
17	المهارات الفنية.			

س4	ما درجة تطبيق استراتجيات التنمية الإدارية في شركتكم؟	عالية	متوسطة	منخفضة
18	استراتيجة القوة.			
19	استراتيجة المشاركة.			
20	استراتيجة التوعية و التثقيف .			
21	الاستراتيجة متعددة الأبعاد.			
س5	ما أساليب التنمية الإدارية المتبعة في شركتكم؟	عالية	متوسطة	منخفضة
22	تنمية المديرين.			
23	تطوير المنظمة والهيكل التنظيمي.			
24	تطوير النظم المتعلقة بالموارد البشرية.			
25	دراسة و تحليل الظروف البيئية المحيطة.			
26	إعداد البحوث والدراسات المتنوعة.			
س6	بين درجة مساهمة العوامل التالية في نجاح التنمية الإدارية بشركتكم.	عالية	متوسطة	منخفضة
27	التخطيط الشامل للتنمية الإدارية.			
28	الوعي الاجتماعي بالتنمية الإدارية .			
29	الاعتماد على البحوث والدراسات وخاصة في مجال الإدارة.			
30	مراعاة الظروف البيئية المحيطة.			
31	توفير كافة مستلزمات التنمية المادية والبشرية والمعلوماتية			
32	شمولية التنمية الإدارية.			
33	وجود نظام معلومات متكامل.			
34	وجود قيادة إدارية مؤهلة.			
35	التغذية العكسية للتنمية الإدارية.			
36	متابعة برامج التنمية الإدارية وتقييمها.			

س7	ما معوقات التنمية الإدارية في شركتكم؟	موافق	غير موافق	لا أدرى
37	المركزية الشديدة وعدم تفويض السلطات.			
38	تعقد الإجراءات الإدارية.			
39	قلة مهارات القادة الإداريين.			
40	انعدام التنسيق بين الأجهزة الإدارية المختلفة .			
41	عدم وجود الوعي الكامل بأهمية التنمية الإدارية.			
42	قلة الإمكانيات المالية والمادية.			
43	المعوقات التكنولوجية والتقنية.			
س8	ما واقع فاعلية القرارات الإدارية في شركتكم؟	موافق	غير موافق	لا أدرى
44	طبيعة القرارات و المشاكل في شركتكم (روتينية)			
45	طبيعة القرارات و المشاكل في شركتكم (غير روتينية)			
46	تقوم الإدارة باتخاذ القرارات بعد دراسة و تحليل البدائل المطروحة			
47	وجود معايير للحكم على سلامة القرارات المتخذة			
48	يستفيد المدراء من أخطاء الماضي و عدم الوقوع فيها ثانية			
49	تهتم الشركة بعامل الوقت في اتخاذ القرارات			
س9	بين درجة اهتمام الإدارة بمعايير القرار الفعال والرشيد.	عالية	متوسطة	منخفضة
50	معيار القبول.			
51	معيار الكفاءة.			
52	معيار السلامة.			
53	معيار تحقيق الهدف.			
54	المثالية في القرار.			
55	فعالية التطبيق.			

س				
س 10	بين درجة إتباع أساليب المشاركة في اتخاذ القرارات في شركتكم؟	عالية	متوسطة	منخفضة
56	اللجان.			
57	المؤتمرات و اللقاءات.			
58	الاجتماعات.			
59	أسلوب دلفي .			
س 11	بين درجة إتباع الأساليب الرياضية التالية في اتخاذ القرارات في شركتكم.	عالية	متوسطة	منخفضة
60	تحليل التعادل			
61	شجرة القرارات			
62	العناصر ذات الأوزان المرجحة			
س 12	ما معوقات القرار الفعال والرشيد في شركتكم؟	موافق	غير موافق	لا أدرى
63	عدم إتباع المنهج العلمي لحل المشكلات			
64	قلة مشاركة العاملين			
65	قلة كفاءة نظام المعلومات الإدارية			
66	المركزية الشديدة وسيطرة الروتين			
67	عدم وضوح الأهداف والاستراتيجيات			
68	سيطرة ظاهرة التردد وهروب المديرين من القرارات الصعبة			
69	انشغال المسولين بمصالحهم الخاصة وإهمال المصلحة العامة			
70	ضعف برامج التنمية الإدارية وخاصة مهارات المديرين			
71	قلة الإمكانيات المالية			
72	إهمال دراسة وتحليل البيئة المحيطة			

س 13	لزيادة فاعلية القرارات بشركتكم بين درجة موافقتك على النقاط التالية	عالية	متوسطة	منخفضة
73	إتباع المنهج العلمي لحل المشكلات			
74	ضمان التعاون بين الأفراد في تنفيذ القرار			
75	التمعن في القرار قبل اتخاذه			
76	عدم التخوف من القرار بحجة الخوف من التغيرات المحتملة			
77	متابعة نتائج القرار حتى لا تنحرف عن الهدف			
78	تحديد الهدف المطلوب الوصول إليه بدقة			
79	تنمية مهارات وقدرات المديرين			
80	دراسة وتحليل البيئة المحيطة			
81	تفويض السلطات ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات			
82	وجود نظام معلومات فعال			
83	مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات			

أي ملاحظات أخرى ترونها

....

....

....

....

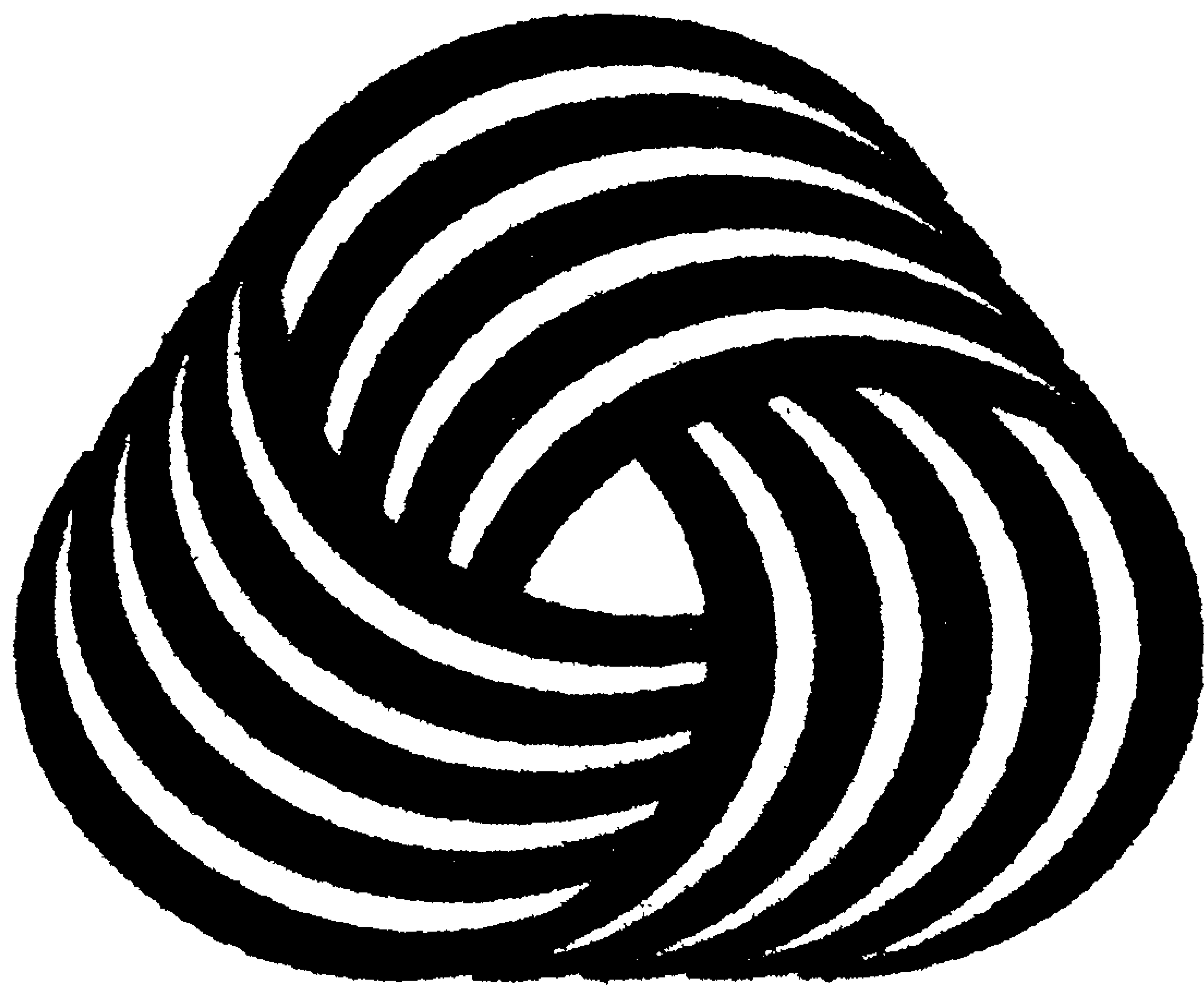
ملحق

شركة الصناعات الصوفية المساهمة بني وليد

علامة الصوف الدولية

بترخيص رقم (LY95001)

WOOLMARK



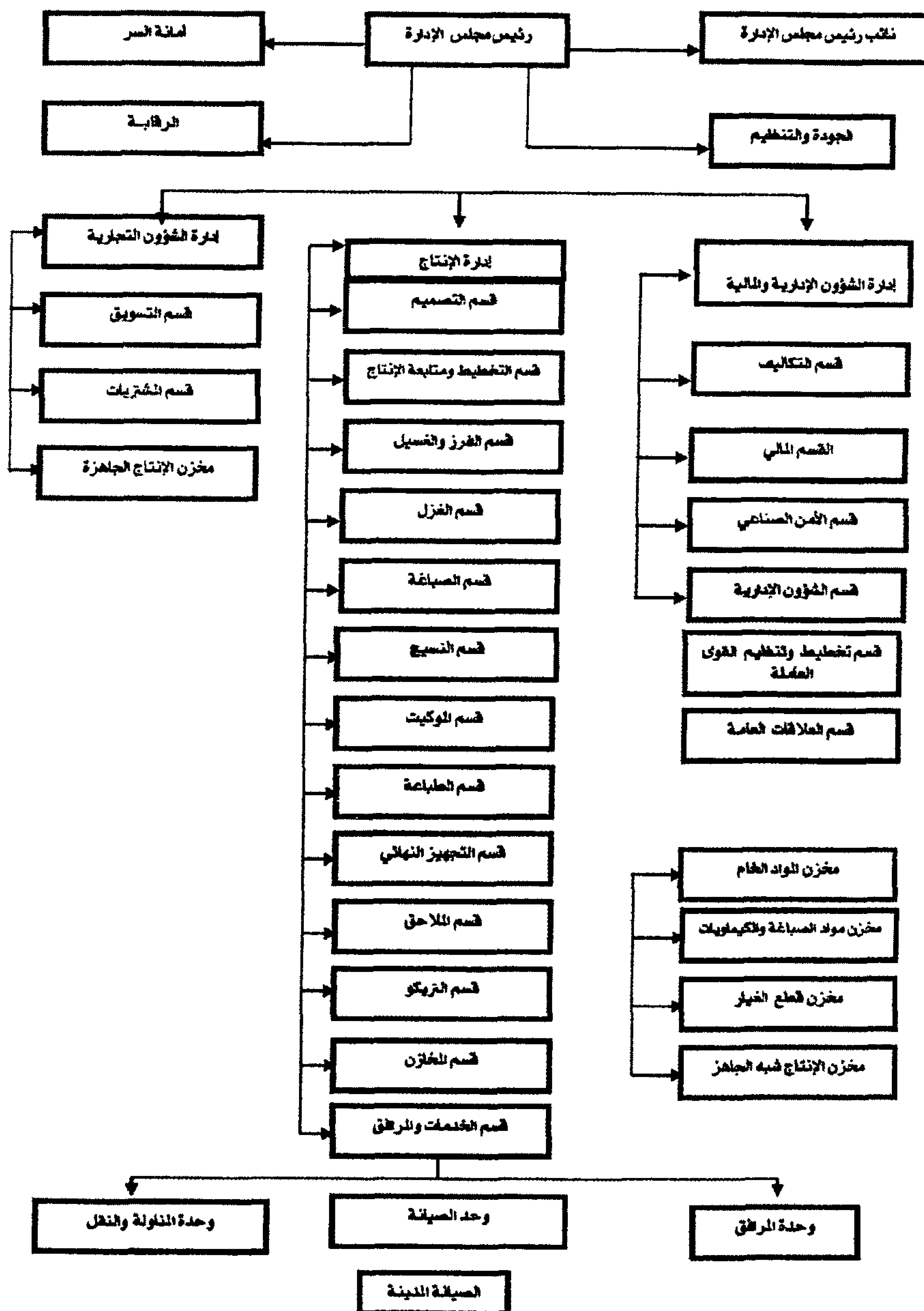
CERTIFICATION TRADE MARK

PURE NEW WOOL
PILE

50M 1571

ملحق

الهيكل التنظيمي لشركة الصناعات الصوفية بني وليد



ملحق

Great Socialist People's Libyan Arab Jamahiriya
HIGHER STUDIES ACADEMY
TRIPOLI

Business and Financial Administration School
Administration Department
Administration and Organization Section

IMPACT OF ADMINISTRATION DEVELOPMENT PROGRAMS ON **DECISION MAKING**

A field Study for Bani Walid Wool Industries Company

A Research Paper submitted for the completion of the requirements

To obtain the Master's Degree in Administration and Organization

Prepared by:

Hasan Ali Matouk

Supervision

Prof. Dr. Masud Yahiya El Baruni

Spring 2009

Summery of Study:

This study is about the relation between the Development Programs of Administration and the efficiency of decision in Wool Industries Company in Bani Walid.

Administrative Development is considered a corner stone for the success of the organizations. Through the directors and the development of the Organizational and structure and facilitation of the procedures and work systems, and provide the suitable organizational environment, and developing the related systems of Human Resources, organizations could achieve its goals and objectives and issue the sound and active decision.

Problem of Study:

The problem of the study may be summed up as follows:

How far did the preparation and execution of the Administrative Development Programs influenced the efficiency of decisions in the Bani Walid Wool Industries Company ?

Objectives:

The main goal of the study is to: Determine and specify the relation between the Administration Development Programs in the efficiency of decision making in the company.

Hypothesis of Study:

There is an inverse relation between the preparation and execution of the programs and the efficiency of the decisions in the company subject of study.

There exits malfunctions in adopting the scientific system for the preparation of the Development programs which minimizes the efficacy of the decisions in the company subject of study.

Availability of financial and materialistic support has a positive effect on the Administration development Programs، therefore, participates in increasing of the efficacy of decision in the company subject of study.

Methods of Study:

The Study adopted the Descriptive Analytical Method depending on Books, Magazines, Periodicals related to the subject of study and through the field study as well.

Community of Study:

The Administrative Control Personnel in the Company of Wool Industries in Bani Walid, were projected using the Full Calculation Method for the Individuals of the community، subject of the study, there number was (40) individuals

Tools for Data Acquisition:

The researcher depend upon the questionnaire Form as his main tool for collection of data and information in addition to the personal observation and Personnel Interviews as a support methods.

Important Results (Findings):

there is an inverse relation between the administrative development program and the efficacy of decision making.

Company Management is distant away from adopting the scientific system for preparation of the administration development programs.

the results showed that the company management has got the financial and materialistic supports.

The results has show the weakness of Development programs in the company.

The company is interested in development of directors and do not pay attention to the other elements of the administration.

the results showed that the restrictions of Administrative development is more of order and management than being a technological ones.

المصادر والمراجع

1. إدريس ثابت عبد الرحمن: إدارة الأعمال، (الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005ف).
2. برير كامل: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، (مؤسسة مجد الجامعية للدراسات، بيروت، 1997 ف).
3. جمال الدين سامي: الإدارة والتنظيم، (مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية،2004).
4. جوي جينفر، ماثيورد ديفيد، سورتيز مارك، ترجمة: علاء أحمد إصلاح، تنمية الموارد البشرية (مجموعة النيل العربية، القاهرة، الطبعة الأولى، 2008 ف).
5. دره عبد الباري، المدهون موسى، الجزراوي إبراهيم: الإدارة الحديثة، المفاهيم والعمليات (مؤسسة الوراق، عمان، 1994 ف).
6. درويش إبراهيم: التنمية الإدارية، (دار النهضة العربية، القاهرة، 1988 ف)
7. دسلر جاري، ترجمة: محمد سيد أحمد عبد المتعال، إدارة الموارد البشرية (دار المريخ، الرياض، 2003 ف).
8. هاشم زكي محمود: الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد العلاقات الإنسانية، (ذات السلاسل للنشر، الكويت، الطبعة الثانية، 1979 ف).
9. زريق إيهاب صبيح: إدارة العمليات واتخاذ القرارات السليمة،(دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001 ف).
10. زويلف مهدي حسن: إدارة الموارد البشرية،(دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2001 ف).
11. حجاب محمد منير: الإعلام والتنمية الشاملة، (دار الفجر للنشر، مصر، الطبعة الأولى، 1998 ف).
12. حريم حسين: السلوك التنظيمي،(دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997 ف).

13. حريم حسين: إدارة المنظمات منظور كلي، (دار الحامد لنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2003 ف).
14. حمود خضير كاظم، اللوزي موسى سلامة: مبادي إدارة الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008 ف).
15. حنفي عبد الغفار، قرياقص رسمية: أساسيات الإدارة،(مؤسسة شباب الجامعة، القاهرة، 2000 ف).
16. الطائي محمد عبد حسين آل فرج: نظم المعلومات الإدارية الحاسوبية، (دار زهران، عمان، 2005 ف).
17. طه طارق: الإدارة، (منشأة المعارف، الإسكندرية، الطبعة الثانية،2003 ف).
18. الطويل محمد علي: الإدارة المعاصرة،(دار الفر جاني، القاهرة، 1997ف)
19. الطيب حسن أبشر: التنمية الإدارية بين النظرية ومكونات التجربة العملية (دار الجبل، بيروت، الطبعة الأولى، 1982 ف).
20. ياغي محمد عبد الفتاح: مبادئ الإدارة العامة (مؤسسة الوراق، عمان،الطبعة الثالثة، 1998 ف).
21. كلالدة ظاهر محمود: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية (دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2002 ف).
22. كنعان نواف: اتخاذ القرارات الإدارية، (مكتبة دار الثقافة، عمان، الطبعة الرابعة، 1995 ف).
23. الكور عبد الباسط عمار: عملية صناعة القرار الإداري وأثرها على فاعلية القرار، (رسالة ماجستير غير منشورة أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس، 1997 ف).
24. اللوزي موسى سلامة: التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة (دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 1999 ف).
25. اللوزي موسى سلامة: التنمية الإدارية،(دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2000 ف).

26. المؤمن قيس، حريم حسين، جودة محفوظ أحمد: التنمية الإدارية (دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997 ف).
27. ماهر أحمد: الإدارة، المبادي والمهارات،(الدار الجامعية، الإسكندرية،2004 ف)
28. ماهر أحمد: دليل المديرين في الخصخصة،(الدار الجامعية,الإسكندرية,1998 ف).
29. المبروك خيرية عمر: الاستشارة الإدارية واتجاهات المديرين نحوها، (رسالة ماجستير منشورة منشورات أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس، 2000 ف).
30. العام مجلس التخطيط, أفاق التنمية و التطوير الإداري في الجماهيرية العربية الليبية الشعبية الاشتراكية العظمى, 2004 ف).
31. المداح صالح المبروك صالح: أثر الاتصالات الإدارية في فعالية القرارات الإدارية (رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس، 2003 ف).
32. مرتجي نجلة: إدارة الموارد البشرية، (بدون دار نشر،1990 ف).
33. المغربي كامل محمد: الإدارة (دار الفكر، عمان، الطبعة الأولى، 2007 ف)
34. المغربي كامل محمد: السلوك التنظيمي(دار الفكر، عمان، الطبعة الثالثة،2004ف).
35. المنصور كاسر نصر: نظرية القرارات الإدارية، (دار حامد للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2000 ف).
36. المنصوري عبد الجليل أدم: بحث الإدارة والخصخصة، مؤتمر الخصخصة في الاقتصاد الوطني الليبي، بنغازي، 2004 ف).
37. النجار فايز: نظم المعلومات الإدارية،(دار الحامد للنشر، عمان، الطبعة الثالثة، 2007 ف).
38. أبو النصر مدحت محمد: إدارة وتنمية الموارد البشرية، الاتجاهات المعاصرة (مجموعة النيل العربية، القاهرة، الطبعة الأولى، 2007 ف).

39. سادلر فيليب، ترجمة: هدى فؤاد محمد، القيادة، (مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2008 ف).

40. السامرائي حسين الطيف: الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، (دار الهلال، عمان، 1998 ف).

41. سلطان إبراهيم: نظم المعلومات الإدارية، (الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005ف).

42. أبوسنينة الصديق منصور، الفارسي سليمان: الموارد البشرية،(منشورات أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس، 2003 ف).

43. عباس سهيلة محمد: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي (دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية 2006 ف).

44. عباس علي: أساسيات علم الإدارة، (دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2004 ف).

45. عبد الباقي صلاح الدين محمد: إدارة الموارد البشرية (الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000 ف).

46. عبد الباقي صلاح الدين محمد: إدارة الموارد البشرية، مدخل تطبيق معاصر، (الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005 ف).

47. عبد القادر محمد عبد القادر: اتجاهات حديثة في التنمية، (الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999 ف).

48. أعبيد عاطف محمد، التنمية البشرية ركيزة أساسية لنجاح البرامج الهيكلية: مجلة الوحدة العربية، 10 \ 06 \ 1993 ف).

49. عثمان محمد مختار: مبادئ الإدارة العامة، (منشورات جامعة قاريونس، بنغازي، 1990 ف).

50. العديلي ناصر محمد: إدارة السلوك التنظيمي، (مؤسسة الوراق، عمان، الطبعة الأولى، 1993 ف).

51. عريقات حربي: مقدمة في التنمية والتخطيط الاقتصادي، (دارالكرمل، عمان، 1994 ف).

52. عساف عبد المعطي محمد، مبادئ الإدارة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1993 ف).
53. عقيلي عمرو وصفي، القوى العاملة، (دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1996)
54. علاقي مدني عبد القادر: الإدارة(دار تهامة للنشر، جدة، الطبعة الثالثة، 1998 ف)
55. على حسين علي، الساعد رشاد: نظرية القرارات الإدارية،(دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2002 ف).
56. العواملة نائل عبد الحافظ: إدارة التنمية (دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1992).
57. عوض محمد احمد: الإدارة الإستراتيجية، الأصول والأسس العلمية، (الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004 ف)
58. فايد عبد المجيد بهجت، إدريس ثابت عبد الرحمن: الإدارة العامة (مكتبة عين شمس، القاهرة، 1990 ف).
59. فرج عيسى صالحين: إدارة الاجتماعات وأثرها على فاعلية القرارات (رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس، 2002 ف).
60. الفضيل أبو بكر عمر: معايير اختيار المديرين وأثرها على فاعلية المنظمات، (رسالة ماجستير غير منشورة أكاديمية الدراسات العليا،طرابلس،2000 ف)
61. صابر محمد عبد العليم: نظم المعلومات الإدارية، (دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2007 ف).
62. صالح أحمد صالح : قراءات في التنمية والتطوير الإداري استراتيجي (دار شموع التفافة، الزاوية، الطبعة الثانية 2003 ف).
63. الصحن محمد فريد، علي الشريف، محمد سيد سلطان: مبادئ الإدارة، (الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000 ف).
64. الصيرفي محمد: أصول التنظيم والإدارة للمدير المبدع، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2006 ف).

65. أبو قحف عبد السلام: أساسيات التنظيم والإدارة، (الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005).

66. رشيد احمد: نظرية الإدارة العامة، (دار النهضة العربية، القاهرة، 1993 ف).

67. رشيد مازن فارس: إدارة الموارد البشرية،(مكتبة العبيكان، الرياض، الطبعة الأولى،2001 ف).

68. الشماع خليل محمد: مبادئ الإدارة(دار المسيرة للنشر، عمان، الطبعة الخامسة، 2005 ف).

69. الشنواني صلاح: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مدخل الأهداف،(منشورات مؤسسة شباب الجامعة، القاهرة، 1999 ف).

70. توفيق جميل احمد: إدارة الأعمال، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية،1997ف).

مكتبة المجتمع العربي

مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع

مكتبة المجتمع العربي

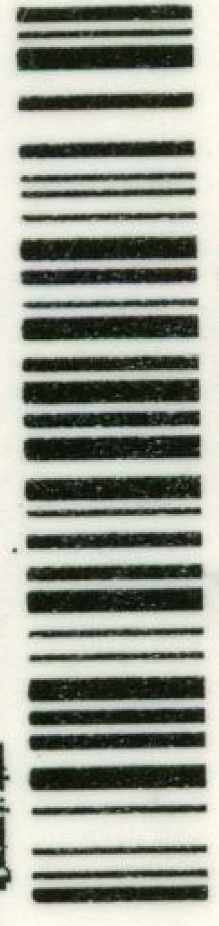
مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع

برامج التنمية الإدارية

وأثرها على

فاعلية اتخاذ القرارات







9 789957 835057

مكتبة المجتمع العربي
مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع

الأردن - عمان - وسط البلد - ش. السلط - مجمع الفحيص التجاري
تلفاكس: 96264632739+ - خلوي: 962795651920+ ص.ب. 8244 عمان 11121 الأردن
ش. الملكة رانيا العبد الله - مقابل كلية الزراعة - مجمع سمارة التجاري
Email: Moj_pub@yahoo.com - info@ muj-arabi-pub.com
www.muj-arabi-pub.com



مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع